Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8570307
Centre d'intérêt: 140

Audy, Jacques.

Le système de gestion des ressources éducatives en milieu scolaire / par Jacques Audy, Pierre Simard. -- Québec : J. Audy : P. Simard, 1976.
xii, 116 f. : 10 graph. ; 28 cm.

"Projet d'intervention. Maîtrise en administration publique. Ecole nationale d'administration publique". Bibliogr.: f. 101-102.

Descripteur(s): *Administration scolaire *Gestion financière *Gestion pédagogique *Rôle de la commission scolaire *Politique gouvernementale *Approche systémique *Analyse de systèmes *Education physique *Simulation *Primaire (Niveau) *Secondaire (Niveau)

L'objectif des auteurs est de fournir aux commissions scolaires des instruments pour implanter et opérationnaliser un système de gestion efficace. Ils se sont intéressés au budget-programme comme outil de gestion et ont choisi de démystifier le système de gestion des ressources éducatives proposé aux commissions scolaires par le ministère de l'Éducation. À leur avis, ce système de gestion entraînerait un déséquilibre dans les modes de fonctionnement et de relations entre le siège social de la commission et les écoles. Leur but est de sensibiliser les gestionnaires du milieu scolaire au changement qu'entraînera un nouveau système de gestion et de proposer un nouveau modèle.

La démarche du projet consiste d'abord en une analyse de l'efficacité administrative des commissions scolaires et en une revue sommaire des principales notions sur l'approche systémique et sur les systèmes de gestion. Les auteurs opérationnalisent le système de gestion des ressources éducatives et élaborent la stratégie de changement à utiliser pour l'implanter. Ils terminent par une simulation d'un plan d'action pour le développement de l'activité physique en milieu scolaire selon l'utilisation du système de gestion des ressources éducatives.

Le système de gestion des ressources éducatives vise à une utilisation plus efficace des ressources et implique un changement profond des attitudes et comportements des gestionnaires. L'implantation d'un tel système doit s'étaler sur une période de trois à cinq ans. Dans un premier temps, le directeur général et les responsables des unités administratives devront prendre conscience des déficiences existantes dans les modes de fonctionnement de leur système de gestion, puis faire une recommandation au conseil des commissaires sur la pertinence d'un nouveau système de gestion.

Type de document: r

INT
84

Université du Québec
Ecole nationale d'administration publique

MAITRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le
Système de Gestion
des
Ressources Educatives
en milieu scolaire

par : Jacques Audy, Ph.D.

Pierre Simard, B.Sc.C., r.g.a.

PROJET D'INTERVENTION

QUÉBEC

MAI 1976

INT
84

UNIVERSITE DU QUEBEC

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

MAITRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

LE SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES EDUCATIVES EN MILIEU SCOLAIRE

par

JACQUES AUDY, Ph.D.

PIERRE SIMARD, B.Sc.C., c.g.a.

LE CENTRE DE DOCUMENTATION E. N. A. P.

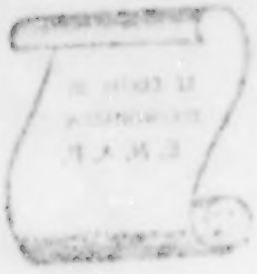
(PROMOTION 1973-76)

Projet d'intervention

Québec

Mai 1976

4196576
BADADUQ



RECONNAISSANCE

Les auteurs désirent remercier monsieur Jocelyn Jacques, professeur à l'Ecole nationale d'Administration publique, et monsieur Yves Rheault, directeur général adjoint du service budget-programme au ministère de l'Education, pour avoir accepté de superviser ce projet d'intervention.

Nous tenons à remercier également, monsieur Gérald Durocher, conseiller pédagogique à la Commission des écoles catholiques de Québec, pour sa précieuse collaboration en ce qui a trait à la simulation d'un plan d'action en éducation physique.

Nous nous en voudrions de passer sous silence le travail que ce projet a occasionné à notre secrétaire, madame Ginette Morissette, et nous l'en remercions.

Notre plus sincère reconnaissance à nos épouses, Nicole Audy et Lise Simard pour les sacrifices et la compréhension dont elles ont fait preuve pendant la durée de ce projet.

TABLE DES MATIERES

PAGE

RECONNAISSANCE..... iii

LISTE DES FIGURES..... viii

LISTE DES TABLEAUX..... ix

LISTE DES APPENDICES..... x

PRESENTATION..... xi

CHAPITRE

1. PROBLEMATIQUE..... 1

2. NOTION DE SYSTEMES 4

2.1 DEFINITION ET TYPES DE SYSTEMES..... 4

2.2 LA COMMISSION SCOLAIRE EST UN SYSTEME..... 6

2.3 LA COMMISSION SCOLAIRE EST UN SYSTEME OUVERT..... 8

2.4 DEFINITION DE SYSTEME DE GESTION..... 10

2.5 TYPES DE SYSTEMES DE GESTION..... 11

2.5.1 PPBS..... 11

2.5.2 MBO..... 13

3. SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES EDUCATIVES (S.G.R.E.) 15

3.1 HISTORIQUE..... 15

3.2 NATURE..... 16

3.3 COMPOSANTES..... 16

3.4 STRUCTURES D'ACTIVITES..... 19

3.5 OBJECTIFS ET LIMITES..... 21

PAGE

4. OPERATIONNALISATION DU S.G.R.E. 24

4.1 PREALABLES..... 25

4.1.1 Fonctionnement de la commission..... 25

4.1.2 Activités de la commission..... 25

4.1.3 Calendrier d'opérations..... 26

4.2 PROCESSUS DE GESTION..... 27

4.2.1 Planification..... 27

4.2.2 Budgétisation..... 31

4.2.3 Exécution-contrôle..... 32

4.2.4 Evaluation..... 33

4.3 DIFFICULTES RENCONTREES..... 33

4.3.1 Au plan général..... 33

4.3.2 Au niveau de la phase d'analyse de situation 34

4.3.3 Au niveau de la phase d'élaboration des plans d'action..... 34

4.3.4 Au niveau de la budgétisation..... 35

5. MODELE CONCEPTUEL D'IMPLANTATION DU S.G.R.E. 42

5.1 CONDITIONS D'IMPLANTATION 42

5.1.1 Pré-requis par rapport à l'organisation..... 43

5.1.2 Pré-requis par rapport au nouveau système... 44

5.2 ROLE ET MANDAT DU COMITE TECHNIQUE..... 45

5.3 PRINCIPES A RESPECTER POUR L'IMPLANTATION..... 48

5.4 OBJECTIFS VISES DE L'IMPLANTATION 49

5.4.1 Objectif général..... 50

5.4.2 Objectifs spécifiques..... 50

PAGE

5.5 PLAN D'IMPLANTATION..... 52

5.5.1 Sensibilisation..... 52

5.5.2 Elaboration-programmation..... 54

5.5.3 Expérimentation..... 55

5.5.4 Implantation..... 56

5.5.5 Consolidation-évaluation..... 57

5.6 STRATEGIE DE CHANGEMENT 59

5.6.1 Approche..... 60

5.6.1.1 Agents de changement..... 61

5.6.1.2 Principes et objectifs..... 62

5.6.1.3 Point de départ..... 62

5.6.2 Programmation..... 63

5.6.2.1 Plan d'implantation..... 64

5.6.2.2 Démarches biennale et annuelle..... 65

5.6.3 Méthodes d'intervention 65

6. SIMULATION 69

6.1 ELEMENTS PREALABLES DU PROGRAMME..... 71

6.1.1 Identification du programme..... 71

6.1.2 Contenu du programme..... 73

6.1.3 Dimension du programme..... 74

6.1.4 Caractéristiques du programme..... 74

6.2 PROBLEMATIQUE..... 75

6.2.1 Situation actuelle..... 75

6.2.2 Situation désirée..... 77

6.3 FIXATION DE L'OBJECTIF VISE..... 79

6.3.1 Objectif général..... 79

6.3.2 Objectif spécifique..... 79

6.3.3 Critères d'évaluation..... 79

PAGE

6.4 INVENTAIRE DES ALTERNATIVES D'ACTION..... 80

6.5 ANALYSE DES ALTERNATIVES D'ACTION..... 83

6.5.1 Identification des ressources requises..... 83

6.5.2 Efficacité relative des alternatives..... 92

6.5.3 Contraintes, avantages et désavantages des alternatives..... 96

6.6 SELECTION DE L'ALTERNATIVE..... 98

6.6.1 Critères de choix..... 98

6.6.2 Choix de l'alternative..... 98

CONCLUSION..... 100

BIBLIOGRAPHIE..... 101

APPENDICES..... 103

LISTE DES FIGURES

FIGURE		PAGE
1.	Vue d'ensemble du fonctionnement d'un système.....	5
2.	La commission scolaire: un système.....	7
3.	La commission scolaire: un système ouvert.....	9
4.	Le système de gestion des ressources éducatives.....	18
5.	La structure d'activités.....	20
6.	Calendrier d'opérations de l'implantation et de l'opérationnalisation du S.G.R.E.....	37
7.	Diagramme du plan d'action.....	70
8.	Activité éducation physique dans la structure d'activités du S.G.R.E.....	71
9.	Elaboration d'un plan d'action selon les composantes du S.G.R.E.....	72
10.	Degré de réalisation de l'objectif pour chaque critère de mesure et coût marginal de chaque alternative.....	95

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU		PAGE
I.	Les alternatives d'action.....	82
II.	Coût unitaire prévu pour chaque catégorie de dépenses..	90
III.	Coût global et coût unitaire moyen/élève pour chaque alternative.....	91
IV.	Pourcentage d'efficacité et coût marginal pour chaque alternative.....	94
V.	Analyse des alternatives selon la méthode coûts-avantages.....	97

LISTE DES APPENDICES

APPENDICE		PAGE
A.	Définitions opérationnelles	103
B.	Mission de la commission scolaire	108
C.	Difficultés rencontrées au niveau de la phase préliminaire du calendrier d'opérations	113
D.	Statistiques pour chaque école	115
E.	Evaluation du coût moyen pour le plein air	116

PRESENTATION

PRESENTATION

Le projet d'intervention fait partie des activités de formation et d'apprentissage du programme de maîtrise en administration publique de l'Ecole nationale d'Administration publique. Il consiste en une démarche conseil auprès d'un organisme public ou para-public, et vise à solutionner un problème d'administration publique. Il est également une activité que chaque étudiant est appelé à réaliser en fonction de ses objectifs personnels de formation.

Etant tous les deux dans le réseau scolaire à différents niveaux, nous avons décidé de joindre nos efforts à l'étude d'un sujet commun. Jacques Audy est directeur général de la Commission scolaire Des Ilets, une des six commissions scolaires pilotes dans l'implantation du système de gestion des ressources éducatives au Québec. Cet organisme est de taille moyenne et doté d'une structure nouvelle et peu complexe. Pierre Simard est coordonnateur des contrôles financiers à la Commission des écoles catholiques de Québec. Cet organisme de taille gigantesque a une structure fonctionnelle complexe, et tente de se donner un mode de gestion plus rationnel. Notre objectif commun est de fournir à nos organismes des instruments pour implanter et opérationnaliser un système de gestion efficace, dynamique et répondant à leurs besoins. C'est ainsi que nous nous sommes intéressés au budget-programme comme outil de gestion. Par la suite, nous avons choisi de démystifier le système de gestion des ressources éducatives proposé aux commissions scolaires par le ministère de l'Education.

Dans l'optique d'une décentralisation accrue vers les commissions scolaires, le ministère de l'Education se propose de les doter d'un système de gestion des ressources éducatives répondant à une plus grande rationnalisation des ressources. L'implantation d'un tel système entraîne un déséquilibre dans les modes de fonctionnement et de relations entre le siège social de la commission et les écoles.

Etant donné ce qui précède, l'objectif général de notre projet est d'amener les gestionnaires du milieu scolaire à se sensibiliser au changement qu'entraînera un nouveau système de gestion. Nos objectifs spécifiques sont d'adapter le système de gestion des ressources éducatives à la commission scolaire, de démystifier ce système de gestion, de développer une stratégie de changement appropriée pour introduire ce système de gestion et de solutionner certaines difficultés d'applicabilité dans un secteur d'activités.

La démarche de notre projet consiste d'abord en une analyse de l'efficacité administrative des commissions scolaires et, en une revue sommaire des principales notions sur l'approche systémique et sur les systèmes de gestion. Ensuite, nous opérationnaliserons le système de gestion des ressources éducatives et élaborerons la stratégie de changement à utiliser pour l'implanter. Nous terminerons finalement par une simulation d'un plan d'action pour le développement de l'activité physique en milieu scolaire selon l'utilisation du système de gestion des ressources éducatives.

CHAPITRE 1

PROBLEMATIQUE

CHAPITRE 1

PROBLEMATIQUE

De nos jours, les commissions scolaires font face à une demande croissante du milieu pour accroître ou modifier les services offerts afin de répondre aux besoins d'une société en perpétuel changement. De plus, les commissions scolaires doivent composer avec de nouvelles situations, telles une baisse de clientèle généralisée à la grandeur de la province, des contraintes financières de la part du gouvernement, et un déplacement des priorités gouvernementales vers d'autres secteurs. Tous ces phénomènes ne font qu'accentuer le contexte de rareté des ressources dans le domaine de l'éducation.

Les administrateurs scolaires qui veulent accroître la qualité des services éducatifs dans un contexte où les ressources deviennent de plus en plus limitées, doivent se donner des outils de gestion leur permettant de maximiser les résultats par une meilleure allocation des ressources et un mode plus rationnel de gestion. Actuellement, il existe certaines déficiences dans le système de gestion des commissions scolaires, tant dans le processus de prise de décision que dans l'approche des administrateurs.

Ainsi, le budget traditionnel utilisé dans les commissions scolaires ne permet pas d'établir une relation entre la planification, la prise de décision et l'évaluation. Le budget traditionnel insiste

principalement sur les catégories de dépenses inhérentes au fonctionnement et ne contient pas tous les mécanismes nécessaires afin de relier l'allocation des dépenses aux objectifs. Ceci entraîne une efficacité relative de certaines activités, une croissance constante des coûts et une absence d'information pertinente et mieux structurée pour fins de décision.

Comme autre déficience, nous constatons que la préparation budgétaire est axée davantage sur les intrants: salaires, bénéfices marginaux, frais de voyages, matériel didactique, etc... Cette pratique incite les gestionnaires à augmenter presqu'automatiquement les dépenses d'une année à l'autre sans s'interroger sur les besoins existants.

De plus, dans le processus traditionnel de budgétisation on ne considère pas la dimension pluriannuelle de certains projets éducatifs. La budgétisation ne s'effectue que sur une période de quatre à cinq mois au maximum. Ce court laps de temps dans la préparation du budget entraîne peu de consultation du milieu, limite la participation à la haute direction des commissions scolaires, i.e. le directeur général, le directeur financier, et parfois quelques cadres de services et/ou d'écoles. Le budget est préparé presqu'exclusivement dans le but de répondre aux exigences du ministère de l'Education en matière d'informations financières.

En outre, nous constatons également qu'il n'existe pratiquement pas de perméabilité entre les unités et d'interactions avec l'en-

vironnement externe de la commission scolaire en matière de planification. Il n'est pas faux de dire que certaines commissions scolaires fonctionnent comme des organisations de type bureaucratique ou comme des systèmes fermés.

Conscients de ces problèmes, plusieurs administrateurs scolaires participent à des sessions de perfectionnement axées particulièrement sur les modes de gestion. D'autres font appel à des organismes extérieurs pour les aider à améliorer leur mode de gestion.

Une revue sur les notions de l'approche systémique dans le domaine de l'éducation, nous permettra de mieux comprendre comment les administrateurs scolaires pourraient à l'aide d'un outil de gestion efficace rationnaliser les ressources.

CHAPITRE 2

NOTION DE SYSTEMES

CHAPITRE 2

NOTION DE SYSTEMES

2.1 DEFINITION ET TYPES DE SYSTEMES

Compte tenu que le concept de système s'applique à toutes les sciences, chaque auteur définit la notion de système en fonction de sa spécialité. Nous avons retenu, pour les fins de notre projet, la définition suivante de Crener et Monteil*: "Un système est un groupe d'éléments interdépendants, interagissants formant un ensemble unifié, en vue d'atteindre un même objectif".

L'organisation a des objectifs généraux et idéalement chaque élément, c'est-à-dire chaque personne, unité, section, division, doit concourir à la bonne marche du système global. Tout changement à l'intérieur d'un des éléments du système entraîne une rupture de l'équilibre général et un ajustement s'impose au niveau de l'ensemble du système.

Inhérente à la notion de système est la notion de hiérarchie, i.e. tout système peut se diviser en sous-système ou tout système peut être considéré comme un sous-système d'un plus grand système tout dépendant du point où l'on se place.

---

* Maxime Crener et Bernard Monteil: Principes de management, les presses de l'Université du Québec, 1971, p. 294.

Il existe différents types de système. Tout dépend des critères que l'on choisit. Dans l'organisation, on peut parler de système fermé et de système ouvert. L'organisation est considérée comme un système fermé lorsqu'il y a peu de perméabilité entre les unités, et entre l'organisation et son environnement. Plusieurs associent cette organisation au type bureaucratique. Cependant, nous ne retenons que le concept de système ouvert.

Un système ouvert échange constamment matière et énergie avec son environnement. Les intrants du système sont les ressources humaines, financières, matérielles nécessaires au fonctionnement du système. Les extrants du système réfèrent aux services offerts et aux résultats obtenus. Quant aux activités, elles transforment les ressources en résultats. Compte tenu des informations reçues ou feedback, il est possible de comparer les informations sur les extrants avec les objectifs et d'intervenir, si nécessaire, sur les intrants et les activités.

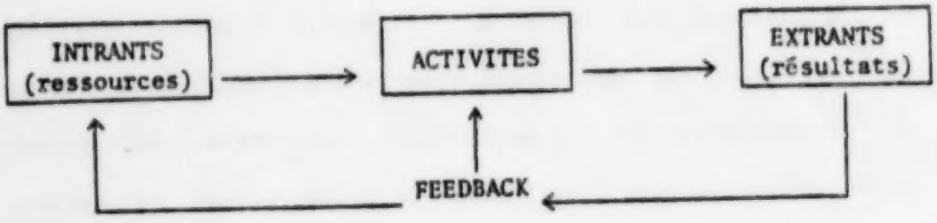


FIGURE 1

VUE D'ENSEMBLE DU FONCTIONNEMENT D'UN SYSTEME

2.2 LA COMMISSION SCOLAIRE EST UN SYSTEME

Dans toute organisation scolaire, nous retrouvons un ensemble de gens qui interagissent entre eux et qui cherchent à coordonner leurs efforts vers l'atteinte d'objectifs communs. Ces personnes sont regroupées dans une structure administrative qui comprend des ressources humaines, matérielles et financières, où nous retrouvons certaines activités au niveau des écoles et d'autres au niveau des services. La commission scolaire doit également offrir à l'ensemble de la clientèle des services éducatifs de qualité, accessibles à tous et adaptés le plus possible aux besoins et aux capacités de la clientèle scolaire.

Nous reproduisons dans la figure 2 une façon de visualiser un tel système, tel qu'illustré dans le cahier de la thématique de l'Association des cadres scolaires du Québec.

Les différents éléments ou sous-systèmes de la commission scolaire, soit les étudiants, les écoles, les services, la direction générale, le comité exécutif et le conseil des commissaires, ont un rôle spécifique à jouer, mais ils ne sont pas une fin en soi. Chaque sous-système doit concourir au bon fonctionnement de l'ensemble. Le système global est conditionné par les contributions de chacun des sous-systèmes. Ainsi, tout changement à l'intérieur d'un sous-système entraîne un déséquilibre de l'ensemble et un ajustement s'impose au niveau du système global.

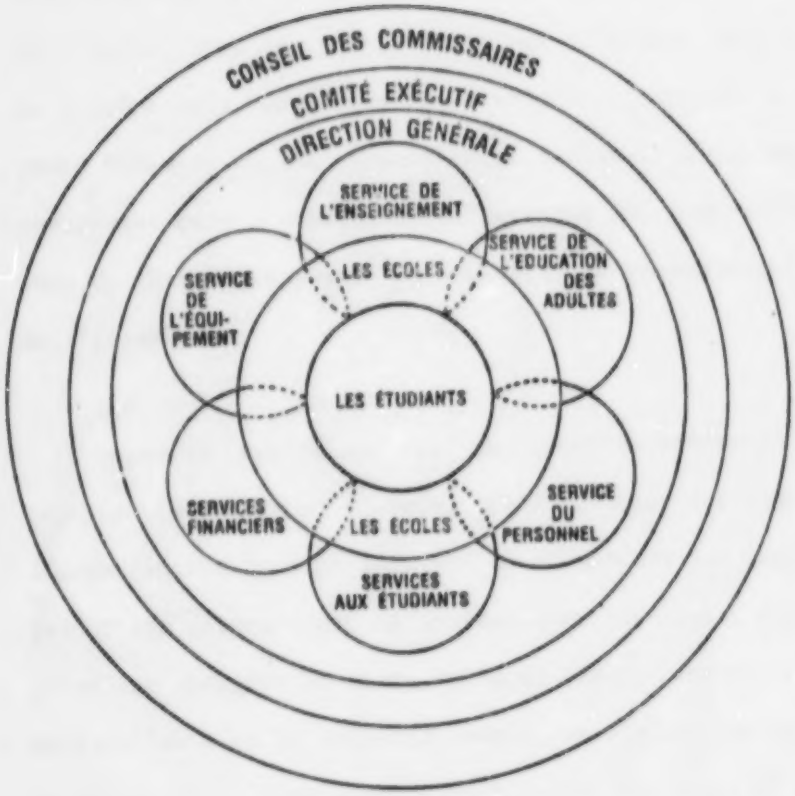


FIGURE 2

LA COMMISSION SCOLAIRE: UN SYSTEME

2.3 LA COMMISSION SCOLAIRE EST UN SYSTEME OUVERT

Tel que nous l'avons indiqué, un système ouvert est un système qui est en interactions continuelles avec son environnement. Les parents, les gouvernements, les syndicats, les autres institutions sont les composantes de l'environnement de la commission scolaire tel qu'illustré dans le cahier de la thématique de l'Association des cadres scolaires du Québec (figure 3). Ce système doit tendre vers un état d'équilibre entre ses différents éléments et son environnement externe. C'est pourquoi, un changement dans l'environnement entraîne des modifications au niveau de certains éléments et nécessite un réajustement au niveau de l'ensemble.

L'approche systémique est une façon de penser ou de voir une organisation de façon globale. Elle implique que l'on regarde l'organisation dans sa totalité en n'oubliant pas les composantes et les interactions du système avec son environnement. Canaliser les énergies et mieux intégrer les ressources humaines et matérielles vers un objectif commun, constitue une des fonctions du management. Pour satisfaire à cette fonction, il faut recourir à des systèmes de gestion.

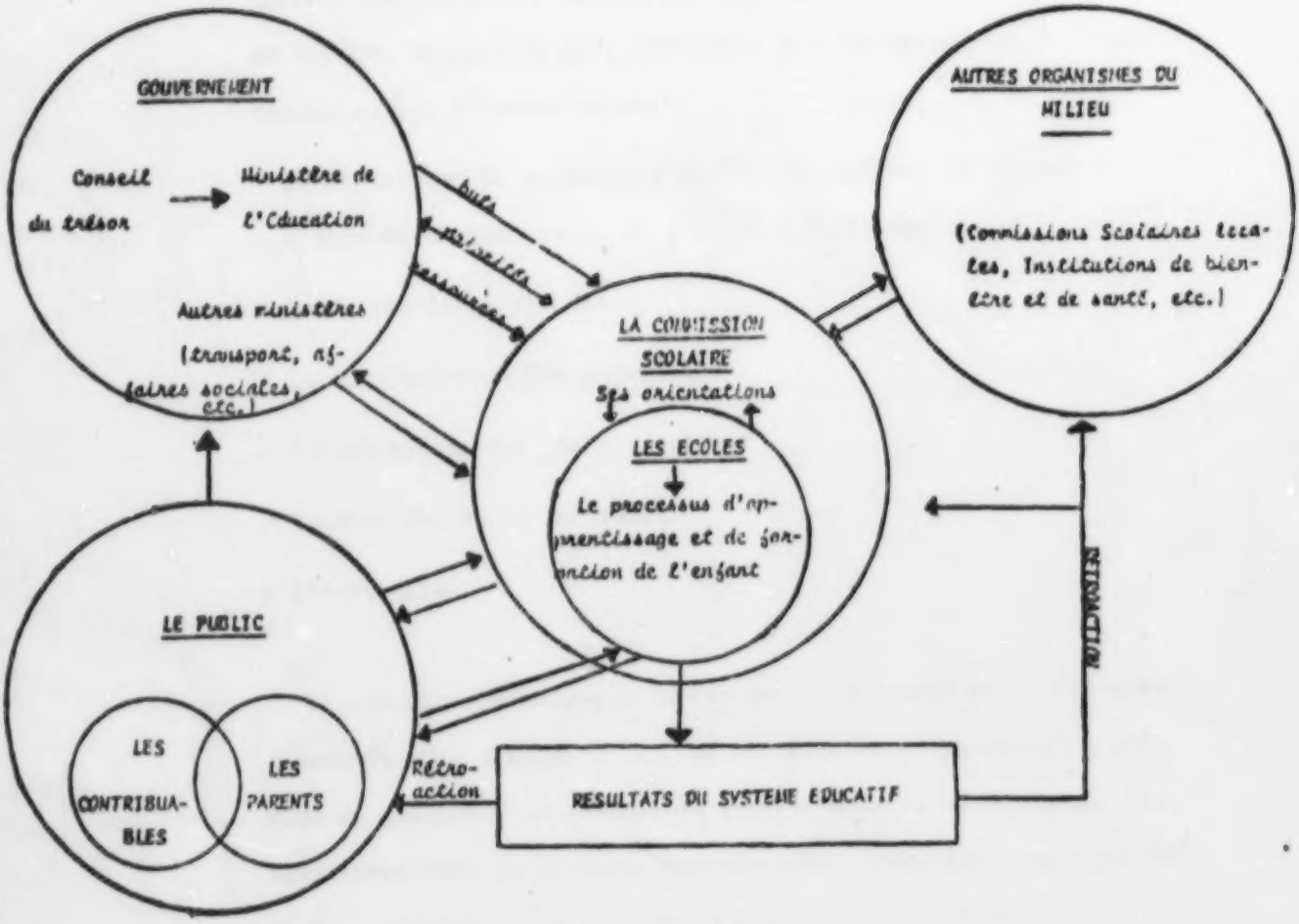


FIGURE 3

LA COMMISSION SCOLAIRE: UN SYSTEME OUVERT

2.4 DEFINITION DE SYSTEME DE GESTION

Le système de gestion a donc essentiellement un rôle d'intégration des activités des divers sous-systèmes de l'organisation. Le système de gestion doit favoriser la systématisation et l'intégration des éléments suivants:

- la définition de la mission de l'organisation, de la raison d'être de chaque partie et des rôles individuels;
- l'analyse de la situation;
- la détermination des objectifs;
- l'élaboration des plans d'action;
- l'exécution et le contrôle;
- l'évaluation.

L'approche systémique favorise une plus grande prise de conscience du rôle d'intégration des différentes composantes du système de gestion. Le système de gestion demeure un moyen que les administrateurs se donnent pour mieux atteindre les résultats désirés. Cependant, le système de gestion dépend de la façon dont les gens l'utilisent. Seul, il ne peut assurer le succès de l'organisation.

Il existe différents systèmes de gestion qui sont susceptibles de rationnaliser davantage le processus de prise de décision: PPBS, MBO, Zero-Base Budgeting. Dans la prochaine partie, nous analyserons le PPBS et le MBO.

2.5 TYPES DE SYSTEMES DE GESTION

2.5.1 PPBS

Certains situent les débuts du système PPB à la commission Hoover de 1949, qui fit un rapport sur l'administration fédérale américaine. Le premier organisme à populariser cette approche fut le département de la défense qui l'expérimenta sous la direction du secrétaire d'Etat à la Défense, Robert McNamara, à partir de 1963. Cependant, c'est en août 1965 qu'il connut une grande popularité, lorsque le président Johnson généralisa son application à l'ensemble du gouvernement américain. Depuis 1966, environ deux cents villes américaines, dont celles de New-York, Philadelphie, Denver et Détroit, ont adopté certaines variantes du PPBS. Au Canada, le gouvernement fédéral adopta ce système vers l'année 1969 alors que le Québec l'utilise depuis 1972.

Le système PPB est conçu comme un système rationnel de gestion. Il permet d'intégrer les composantes planification, programmation, budgétisation et évaluation. Il fait appel au concept de système intégré (réunion de différentes parties en un tout). L'élément nouveau étant l'intégration dans un ensemble uniforme de concepts qui étaient autrefois développés séparément (prévisions, études de rentabilité, contrôle).

Ce système intégré de gestion vise à:

1. conceptualiser l'organisation comme étant une entité d'éléments interdépendants;
2. débuter le processus de gestion à partir de l'identification des besoins de l'organisation;
3. dégager les objectifs de l'organisation;
4. développer des alternatives d'action pour réaliser les objectifs;
5. sélectionner les alternatives d'action;
6. mesurer le degré de réalisation des objectifs et la rentabilité des moyens;
7. prendre les dispositions nécessaires pour corriger les écarts.

Le PPBS, en plus d'être un système intégré, est un système cybernétique dont le fonctionnement permet des réajustements au niveau des objectifs et du choix des programmes.

Ce système de gestion n'a pas comme objectif fondamental la réduction des dépenses. Il a pour but principal de favoriser une utilisation plus rationnelle des ressources et d'informer sur le pourquoi des dépenses. Il vise également une meilleure compréhension et acceptation du budget.

2.5.2 MBO

Le "Management by Objectives" est devenu populaire à partir des écrits de Peter Drucker et Douglas McCregor vers les années 1950. Ses points essentiels portaient sur la nécessité d'avoir des objectifs bien déterminés et sur l'évaluation des administrations en fonction des efforts faits par chacun pour atteindre des résultats bien précis. Le MBO peut se définir selon deux approches. La première est basée sur les théories de relations humaines et voit le MBO comme un mode de gestion moderne. L'autre approche présente le MBO comme un système intégré de gestion.

Le MBO se définit comme un système cyclique de gestion mettant l'accent sur les fonctions de planification et d'évaluation. Il comprend cinq phases qui comme vous le voyez sont similaires au PPBS:

1. analyse de situation;
2. détermination des objectifs;
3. élaboration des plans d'action;
4. exécution et contrôle;
5. évaluation.

Dans le MBO, beaucoup d'importance est accordée à la détermination des objectifs organisationnels. Il faut que ces objectifs soient communiqués et acceptés de tous et que les objectifs individuels viennent s'intégrer aux objectifs de l'organisation.

Le caractère systémique conféré au MBO repose sur le fait que la gestion par objectifs devient un système orienté sur les résultats en spécifiant les objectifs, en allouant les ressources et les énergies vers l'atteinte de ces objectifs prédéterminés, et en apportant les réajustements appropriés. Il va de soi qu'un tel système entraîne certains changements au niveau des comportements, étant donné qu'il cherche à améliorer l'ensemble de l'organisation en mettant l'emphase sur la planification et l'évaluation des résultats.

Dans le prochain chapitre, nous verrons un autre système de gestion plus adapté au milieu scolaire. Il s'agit du système de gestion des ressources éducatives qui vise à intégrer les différentes composantes du PPBS et du MBO.

CHAPITRE 3

SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES EDUCATIVES (S.G.R.E.)

CHAPITRE 3

SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES EDUCATIVES (S.G.R.E.)

3.1 HISTORIQUE

Le Conseil du Trésor fut créé par l'adoption de la loi de l'administration financière, en décembre 1970. Le Conseil du Trésor constitue l'organisme central de budgétisation et de gestion financière du gouvernement du Québec. Depuis 1972-73, il exige que les budgets des ministères soient préparés sous la forme du budget-programme.

A ce moment-là, il se produisit un déphasage entre le mode de préparation des budgets des organismes centraux et ceux des instances décentralisées du secteur de l'éducation (commissions scolaires, CEGEP et universités).

Ainsi, les directions générales de l'enseignement élémentaire et secondaire et du financement du ministère de l'Education mettaient en place un groupe de travail dans le but d'assurer, en collaboration avec certaines commissions scolaires, le développement d'un système de gestion des ressources éducatives conforme à cette nouvelle approche. Cette étude aura permis d'instrumenter les administrateurs scolaires afin de leur permettre d'optimaliser les ressources humaines, matérielles et financières mises à leurs dispositions. Egalement, en vue d'uniformiser l'in-

formation financière dans le domaine de l'éducation au niveau provincial, ce comité se pencha sur un nouveau système d'informations financières.

L'implantation du système de gestion des ressources éducatives est le prolongement de l'implantation du budget-programme du gouvernement du Québec, dans le réseau des commissions scolaires. Ce nouvel instrument de gestion amènera une plus grande rationnalisation dans l'utilisation des ressources des organismes scolaires.

3.2 NATURE DU S.G.R.E.

Sur le plan conceptuel, le système de gestion des ressources éducatives (S.G.R.E.) est un amalgame du PPBS et du MBO. Il intègre les différentes fonctions de gestion soit la planification, la programmation, la budgétisation et l'évaluation dans un processus cyclique.

3.3 COMPOSANTES DU S.G.R.E.

La planification, la budgétisation, l'exécution-contrôle et l'évaluation constituent les quatre composantes de ce système de gestion. Celles-ci sont interreliées et interdépendantes.

La planification comprend: l'analyse des situations actuelle et désirée, la détermination des priorités annuelles ou plurian-

nuelles, la fixation d'objectifs pour répondre aux priorités, l'élaboration des alternatives d'action susceptibles de réaliser les objectifs et la sélection de l'alternative optimale.

La budgétisation constitue l'allocation des ressources en fonction des alternatives d'action retenues dans les différentes activités de la structure d'activités.

L'exécution-contrôle est la mise en action des alternatives d'action retenues et la supervision du cheminement à parcourir. Il s'agit donc pour l'administrateur d'organiser, diriger, coordonner et contrôler les plans d'action retenus.

Quant à l'évaluation, elle consiste à faire le lien entre les résultats obtenus et les objectifs visés compte tenu des critères d'évaluation fixés. Elle permet d'apporter certains correctifs au niveau des objectifs, des plans d'action et des ressources utilisées durant et/ou à la fin de l'année financière.

Chacune des composantes de ce système intégré de gestion est illustrée dans la figure synoptique à la page suivante.

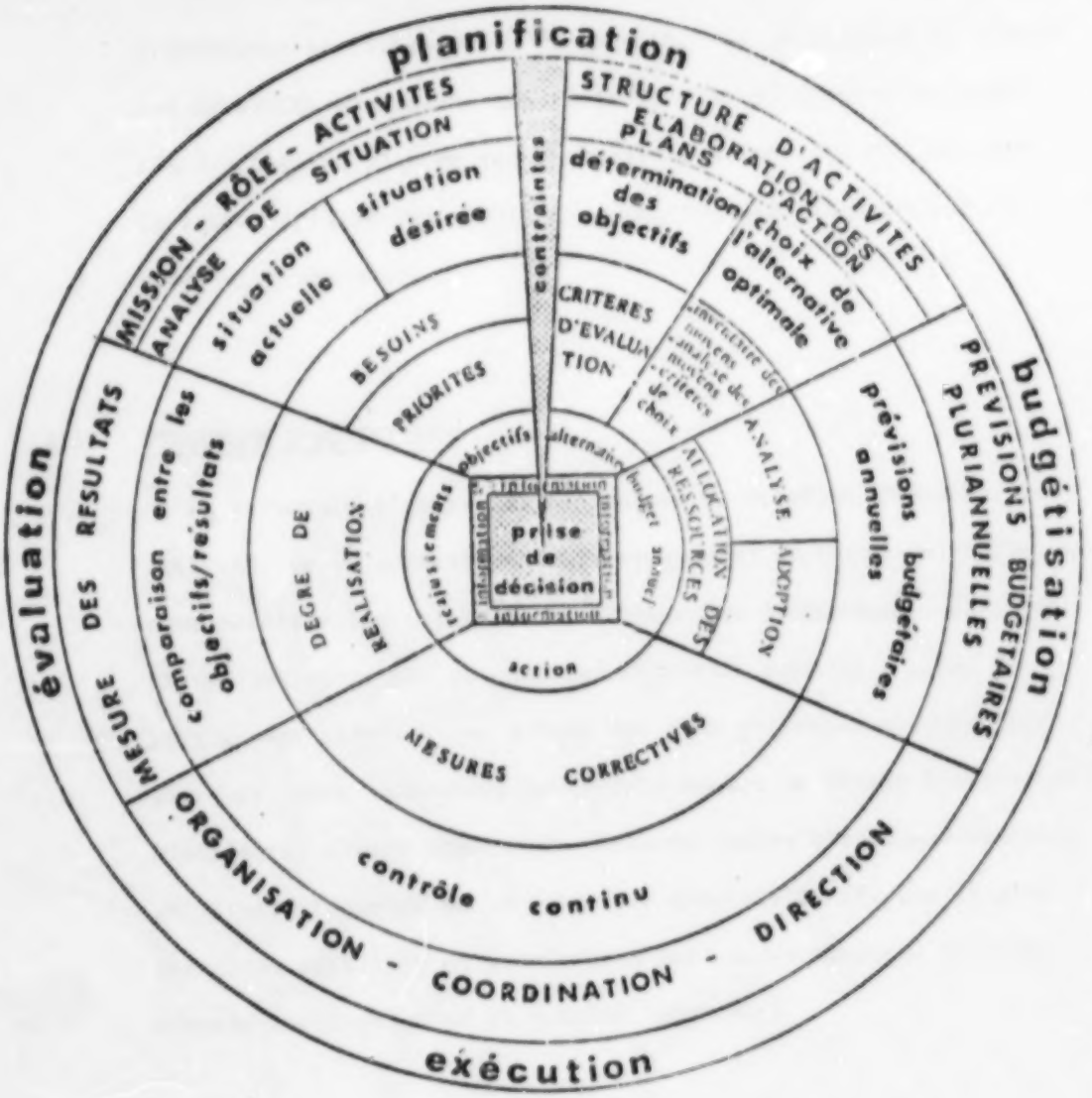


FIGURE 4

LE SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES EDUCATIVES

Ces composantes prendront toute leur signification au sein des différentes activités de la commission. La réalisation de services éducatifs de qualité nécessite la mise en place d'un ensemble d'activités plus ou moins complexes qui seront placées sous la responsabilité des différentes unités administratives de la commission scolaire.

3.4 STRUCTURE D'ACTIVITES

La structure d'activités représente la mosaïque de toutes les activités de la commission scolaire et sert de cadre de référence pour préciser les objectifs et allouer les ressources. Elle regroupe les activités qui ont des objectifs communs. Selon un arrangement hiérarchique allant des plus générales aux plus spécifiques, nous retrouvons un certain nombre de champs d'activités. D'ailleurs, chaque commission scolaire pourra développer davantage l'infrastructure de la structure d'activités (figure 5) pour certaines activités et pour toutes les sous-activités, si cela s'avère pertinent pour sa gestion interne.

Cette structure peut servir de point de départ à l'identification des objectifs, des moyens et des ressources nécessaires pour toutes les activités de la commission scolaire. Elle peut aussi contribuer à faciliter la précision des rôles et des niveaux de responsabilités respectifs des unités administratives, la concertation des unités impliquées dans une même activité et la répartition de l'assiette financière de la commission scolaire.

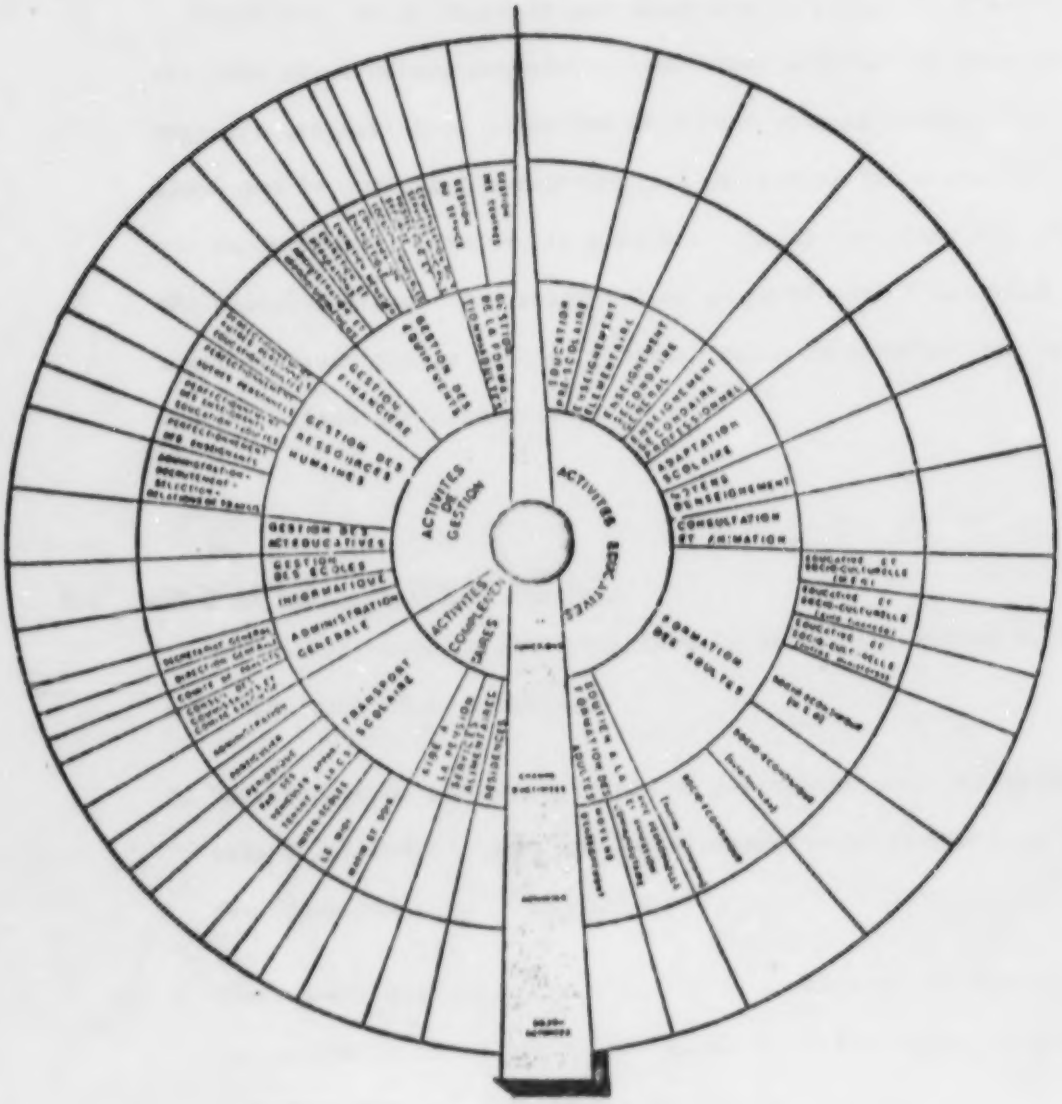


FIGURE 5

LA STRUCTURE D'ACTIVITES

Toutefois, il ne faudrait pas confondre la structure d'activités avec la structure administrative. Tout d'abord, la première regroupe les activités selon les objectifs communs poursuivis alors que la seconde les regroupe par centres de responsabilités ou services. Ensuite, la première suppose que plusieurs unités administratives sont susceptibles de participer à une même activité alors que la seconde favorise moins la perméabilité entre les unités administratives.

3.5 OBJECTIFS ET LIMITES DU S.G.R.E.

Le S.G.R.E. constitue un processus de décision cohérent et ses objectifs sont ainsi formulés:

1. "Développer un processus mental de gestion axé sur les résultats à atteindre plutôt que sur l'augmentation automatique des ressources;

2. développer une structure d'activités permettant de regrouper les activités selon les objectifs visés et d'allouer les ressources selon ces différentes activités;

3. permettre un diagnostic poussé au niveau des activités et déterminer des objectifs précis de façon à favoriser l'évaluation des résultats;

4. amener le gestionnaire à envisager plusieurs moyens d'action et suite à une analyse poussée, de retenir le plan d'action optimal;

5. aider les administrateurs scolaires à resituer la budgétisation dans le processus de gestion en permettant une ventilation des ressources selon les différentes activités tout en favorisant une allocation des ressources en fonction des priorités retenues à la phase de la planification;

6. favoriser une plus grande décentralisation en permettant aux gestionnaires des différentes unités de déterminer et d'appliquer le plan d'action optimal;

7. fournir, à partir de la structure d'activités, une meilleure information financière au niveau de la commission scolaire tout comme au niveau du ministère;

8. faire réaliser aux administrateurs scolaires l'importance de l'évaluation dans la gestion d'une commission scolaire et développer des mécanismes qui vont permettre l'évaluation des activités en fonction des objectifs poursuivis".*

Toutefois, il ne faudrait pas croire que ce système constitue une panacée. Il est un outil de gestion qui ne sera efficace que si les gestionnaires savent l'adapter. Il ne remplace pas leur jugement, car ils auront toujours à décider des activités qu'ils privilégieront et des moyens qu'ils utiliseront.

---

* Tiré et adapté du document sur le S.G.R.E., M.E.Q., juin 1975, chapitre 3.

Le S.G.R.E. vise donc une utilisation plus efficace et efficiente des ressources et implique un changement profond des attitudes et comportements des gestionnaires. L'implantation d'un tel système devrait s'étaler sur une période de trois à cinq ans. Dans le prochain chapitre, nous suggérons une façon d'opérationnaliser ce système.

CHAPITRE 4

OPERATIONNALISATION DU S.G.R.E.

CHAPITRE 4

OPERATIONNALISATION DU S.G.R.E.

Suite à un exposé plutôt théorique sur le système de gestion des ressources éducatives, nous aimerions, dans le présent chapitre, opérationnaliser ce que pourrait être ce système de gestion dans une commission scolaire.

Au départ, nous tenons à souligner que le développement d'un tel système de gestion doit être d'abord et avant tout un processus de changement spécifique à l'organisation, et non une application restrictive et dogmatique d'une technique de gestion. Les gestionnaires doivent se rendre compte de l'importance de ce changement et celui-ci doit être adapté au rythme des membres de l'organisation.

Premièrement, nous verrons certains préalables à une telle opérationnalisation. Deuxièmement, nous esquisserons la procédure à suivre pour une commission scolaire désireuse d'implanter un système de gestion des ressources éducatives et la façon d'intégrer les différentes composantes à sa gestion courante. Finalement, nous soulignerons les difficultés les plus souvent rencontrées ou les plus susceptibles de l'être dans l'opérationnalisation d'un tel système de gestion.

4.1 PREALABLES

L'opérationnalisation du système de gestion des ressources éducatives implique certaines considérations sur le fonctionnement, les activités et le calendrier d'opérations.

4.1.1 Fonctionnement de la commission

Dans un premier temps, le directeur général et les responsables des unités administratives doivent prendre conscience des déficiences existantes dans les modes de fonctionnement de leur système de gestion. La problématique du projet (chapitre 1) faisait état des déficiences que nous pouvons rencontrer dans la commission scolaire. Suite à une telle prise de conscience et à un désir de changement de la majorité des gestionnaires, une recommandation doit être faite au conseil des commissaires sur la pertinence de l'implantation d'un nouveau système de gestion. Celle-ci nécessite l'implication de la direction générale et l'appui des commissaires. Le directeur général doit assurer le leadership de l'opérationnalisation de ce système de gestion. Afin d'assurer la réussite de cette opération, il peut former un groupe de travail pour assumer certaines fonctions, telles que l'élaboration d'une stratégie de changement, un plan d'information et de perfectionnement des personnels, un calendrier d'opérations, etc...

4.1.2 Activités de la commission

Afin d'alléger l'opérationnalisation du système de gestion des ressources éducatives et de progresser au rythme de chaque gestionnaire, nous suggérons de la débuter par les activités de dé-

veloppement. Celles-ci pourraient se définir comme des activités favorisant le développement de nouveaux services ou l'amélioration de services existants. En conséquence, les activités de maintien seraient celles qui prolongeraient les services offerts des années passées.

D'autres distinctions s'avèrent importantes à souligner. Ainsi, les priorités de la commission scolaire concernent l'ensemble des unités administratives et doivent être opérationnalisées par chaque responsable en fonction du rôle dévolu à son unité dans l'organisation. Quant aux priorités spécifiques à chaque unité administrative, elles doivent être déterminées et opérationnalisées par le personnel de l'unité en concertation avec le responsable. Ces priorités spécifiques respectent davantage le rythme de chaque unité administrative et favorisent la participation du personnel, puisqu'une plus grande latitude leur est laissée dans l'échéancier du processus de gestion. Par contre, la détermination et l'opérationnalisation des priorités de la commission scolaire s'effectuent selon un échéancier précis et limité.

4.1.3 Calendrier d'opérations

Le calendrier d'opérations regroupe les différentes étapes devant être réalisées par la commission scolaire pour l'implantation du système de gestion des ressources éducatives (figure 6). Dans la démarche proposée, on tente d'intégrer les différentes composantes du système de gestion des ressources éducatives à la ges-

tion courante de la commission scolaire, afin de présenter le budget au conseil des commissaires à la fin du mois de mai.

4.2 PROCESSUS DE GESTION

Le système de gestion des ressources éducatives repose sur quatre grandes composantes, soit la planification, la budgétisation, l'exécution-contrôle et l'évaluation. Voyons en détail les phases et les étapes à suivre dans le calendrier d'opérations pour les activités de l'ensemble de la commission scolaire d'une part, et pour les activités spécifiques à chaque unité administrative d'autre part.

4.2.1 Planification

Le début logique de la planification dans une commission scolaire devrait être la détermination de sa mission. Celle-ci vous est donnée à titre de suggestion à l'appendice B. Toutefois, pour des raisons d'ordre pratique, nous insisterons davantage sur les phases d'analyse de la situation et d'élaboration des plans d'action.

A- Analyse de situation

La phase d'analyse de situation est illustrée à la phase 1 du calendrier d'opérations et comprend les étapes suivantes:

- identification des situations problématiques par chaque responsable d'unité administrative pour les activités d'ensemble de la commission scolaire;

- consolidation des données et détermination des critères de sélection par le comité technique;

- discussion sur les données consolidées et recommandations au conseil des commissaires par les responsables des unités administratives;

- sélection des priorités de la commission scolaire par le conseil des commissaires;

- diffusion des priorités retenues par le directeur général.

Cette phase concerne principalement la détermination des priorités de la commission scolaire pour une période approximative de deux ans. Théoriquement, les responsables d'unités administratives devraient élaborer des objectifs, déterminer des plans d'action, sélectionner les plans optimaux et budgétiser en fonction des priorités retenues sur une base biennale. Toutefois, pour des raisons de temps, de motivation et d'habiletés des responsables d'unités administratives, les phases élaboration des plans d'action et budgétisation ne seront effectuées que sur une base annuelle. C'est pourquoi nous tenons à souligner que ce n'est qu'une fois que les priorités de la commission scolaire auront été retenues et diffusées que les responsables d'unités administratives débuteront et poursuivront l'opérationnalisation au sein de l'un ou l'autre des comités créés à cette fin.

Toutefois, comme vous pourrez le constater à l'échéancier des unités administratives dans le calendrier d'opérations, les priorités spécifiques de chaque unité administrative ne sont retenues qu'une fois que les priorités de la commission scolaire ont été diffusées. Il en est ainsi de façon à assurer la cohérence entre les priorités de la commission scolaire et les priorités spécifiques à chaque unité administrative. Dans les phases subséquentes, les étapes sont presqu'identiques pour l'échéancier de la commission scolaire et celui des unités administratives. Cependant, une plus grande latitude de temps est accordée au responsable de chaque unité administrative de sorte qu'il puisse favoriser une participation judicieuse de son personnel dans la détermination et l'opérationnalisation des priorités spécifiques à son unité administrative.

Comme nous pouvons le constater chaque responsable d'unité administrative doit donc participer à la réalisation des priorités de la commission scolaire et à celles de son unité administrative.

B- Elaboration des plans d'action

La phase d'élaboration des plans d'action est illustrée à la phase 2 du calendrier d'opérations et comprend les étapes suivantes:

- fixation des objectifs;

- élaboration de plans d'action;

- sélection du plan d'action optimal;

- approbation du plan d'action optimal.

En premier lieu, chaque responsable d'unité administrative élabore ou revise ses objectifs relatifs aux priorités de la commission scolaire. Il élabore ou revise l'ensemble de ses plans d'action, choisit l'alternative optimale et la présente au directeur général pour discussion et approbation. Ces étapes se réalisent dans le cadre d'objectifs négociés. Le directeur général divisera les ressources financières accordées par le conseil des commissaires et les allouera à chaque responsable en fonction des objectifs et en tenant compte des inégalités dans les ressources humaines, physiques et matérielles entre les unités administratives. Il pourra s'ensuivre exceptionnellement un réajustement de l'enveloppe protégée des unités administratives pour les priorités de la commission scolaire.

Deuxièmement, chaque responsable d'unité administrative, en concertation avec son personnel, élabore ou revise les objectifs relatifs aux priorités spécifiques à son unité. Une fois le plan d'action optimal retenu, le responsable de l'unité administrative en informe le directeur général. Les sommes allouées seront conformes à l'enveloppe protégée et pré-déterminée par le directeur général.

4.2.2 Budgétisation

La détermination de l'enveloppe de base et des enveloppes protégées constitue une opération importante de la budgétisation, et elle se produit lors de l'analyse de la situation. Dans le but d'éviter des efforts inutiles de la part du personnel de la commission, nous suggérons de calculer les disponibilités budgétaires de l'ensemble de la commission scolaire et de réserver au budget global un montant pour les activités de développement. Ce montant est partagé en une enveloppe de base et deux enveloppes protégées.

Les grandes étapes de la phase de la budgétisation du calendrier d'opérations pour les activités de développement de la commission scolaire et des unités administratives sont les suivantes:

- diffusion de l'information pertinente sur le budget;
- analyse des prévisions budgétaires;
- adoption du budget;
- allocation des ressources;
- réajustement de l'enveloppe de base et des enveloppes protégées, s'il y a lieu.

Le budget de la commission scolaire est adopté par le conseil des commissaires. Il comprend les sommes nécessaires à la réalisation des activités de maintien et de développement de la commission scolaire et des unités administratives. Alors que l'envelop-

pe protégée des activités de développement des unités administratives est pré-déterminée par le directeur général, l'enveloppe protégée des activités de développement de la commission scolaire est à négocier par chaque responsable d'unité administrative avec le directeur général. Les ressources allouées relativement aux deux enveloppes protégées représentent un certain pourcentage des revenus de la commission scolaire et elles ne peuvent être transférées aux activités de maintien. L'inverse est toutefois possible.

Une autre suggestion serait d'octroyer un montant minimal de base à chaque unité administrative pour les activités de développement en plus de favoriser particulièrement la présentation de projets spéciaux intégrés au plan de développement de la commission scolaire et de l'unité administrative.

4.2.3 Exécution-contrôle

Chaque responsable d'unité administrative assure la responsabilité de l'exécution et du contrôle des plans d'action retenus au sein de son unité administrative.

L'exécution consiste en l'organisation, l'agencement et la supervision des ressources pour les plans d'action retenus. Le contrôle a pour but de s'assurer que les plans d'action se déroulent tels que prévus, et permet d'apporter les réajustements appropriés, s'il y a lieu.

Il peut porter sur les échéanciers, sur les dépenses encourues, sur l'utilisation des ressources, etc...

4.2.4 Evaluation

L'évaluation consiste à identifier les résultats atteints, à comparer les résultats obtenus avec ceux prévus, et de chercher à trouver les causes de l'écart qui peut exister entre ce qui s'est réellement passé et ce qui avait été prévu.

Les deux dernières phases auraient avantage à être explicitées. Toutefois, compte tenu que nous ne les avons pas encore vécues, nous sommes peu enclins à fournir des suggestions à cet effet.

4.3 DIFFICULTES RENCONTREES OU EVENTUELLES

Parmi les difficultés les plus souvent rencontrées ou les plus susceptibles de l'être par les commissions scolaires qui ont ou qui désireraient expérimenter l'implantation d'un système de gestion des ressources éducatives, on peut noter:

4.3.1 Au plan général

- Le déséquilibre et l'instabilité occasionnés par l'introduction du nouveau système;
- l'insécurité de certains responsables d'unités administratives;
- la résistance au changement;

- la perception de certains responsables pour qui le système semble efficace et rationnel, mais pas assez axé sur l'aspect humain.

4.3.2 Au niveau de la phase d'analyse de situation

- Les responsables d'unités administratives sont ou se sentent attaqués par d'autres responsables;
- le travail se fait en vase clos;
- l'analyse est faite en termes d'intrants ou de ressources additionnelles par certains responsables;
- les enveloppes protégées sont de nature à inciter à penser en termes d'intrants ou de ressources additionnelles;
- les ressources sont limitées d'où quasi-impossibilité de retrancher des sommes de l'enveloppe de base (activités de maintien).

4.3.3 Au niveau de la phase d'élaboration des plans d'action

- Les objectifs:
  . ils ne sont pas opérationnels;
  . ils sont élaborés en vase clos et sans consultation des unités administratives susceptibles d'être impliquées;
  . ils ne réflètent pas toujours les intentions des unités administratives;
  . ils sont trop nombreux;
  . les responsabilités y sont peu ou pas définies.

- Les plans d'action:

  . ils sont élaborés en vase clos;

  . ils ne sont pas assez opérationnels;

  . on inventorie peu ou pas de moyens;

  . on utilise sensiblement toujours les mêmes moyens;

  . les enveloppes protégées ont limité la créativité dans l'élaboration des plans d'action.

4.3.4 Au niveau de la phase de budgétisation

- L'enveloppe protégée pour les priorités spécifiques aux unités administratives implique l'adoption du budget par le conseil des commissaires sans que celui-ci sache à quoi serviront les sommes allouées;

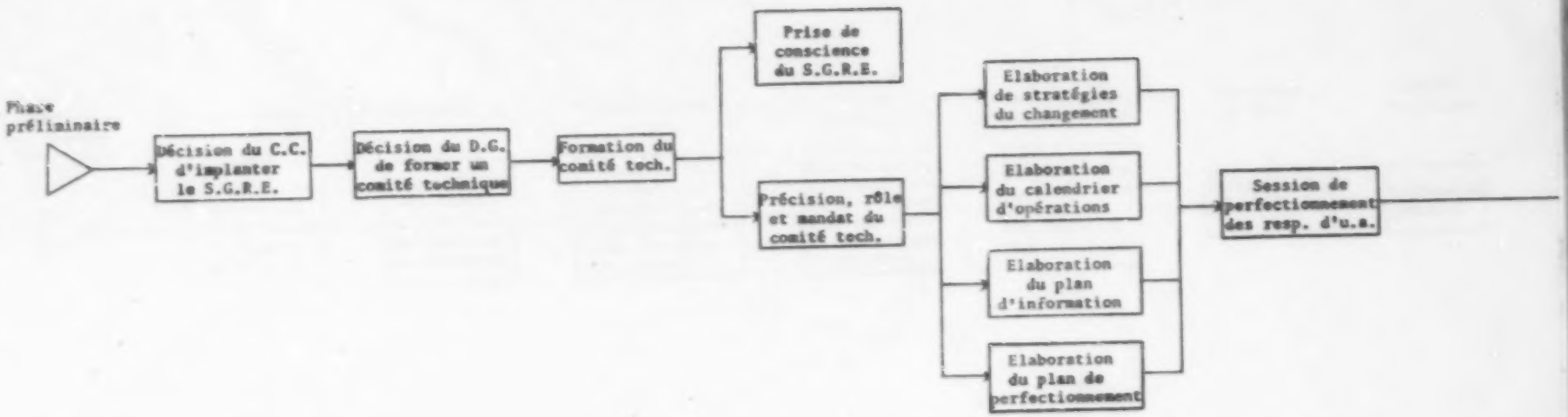
- la nouvelle codification budgétaire a augmenté les erreurs dans les réquisitions et bons de commande et a ralenti le processus d'achat.

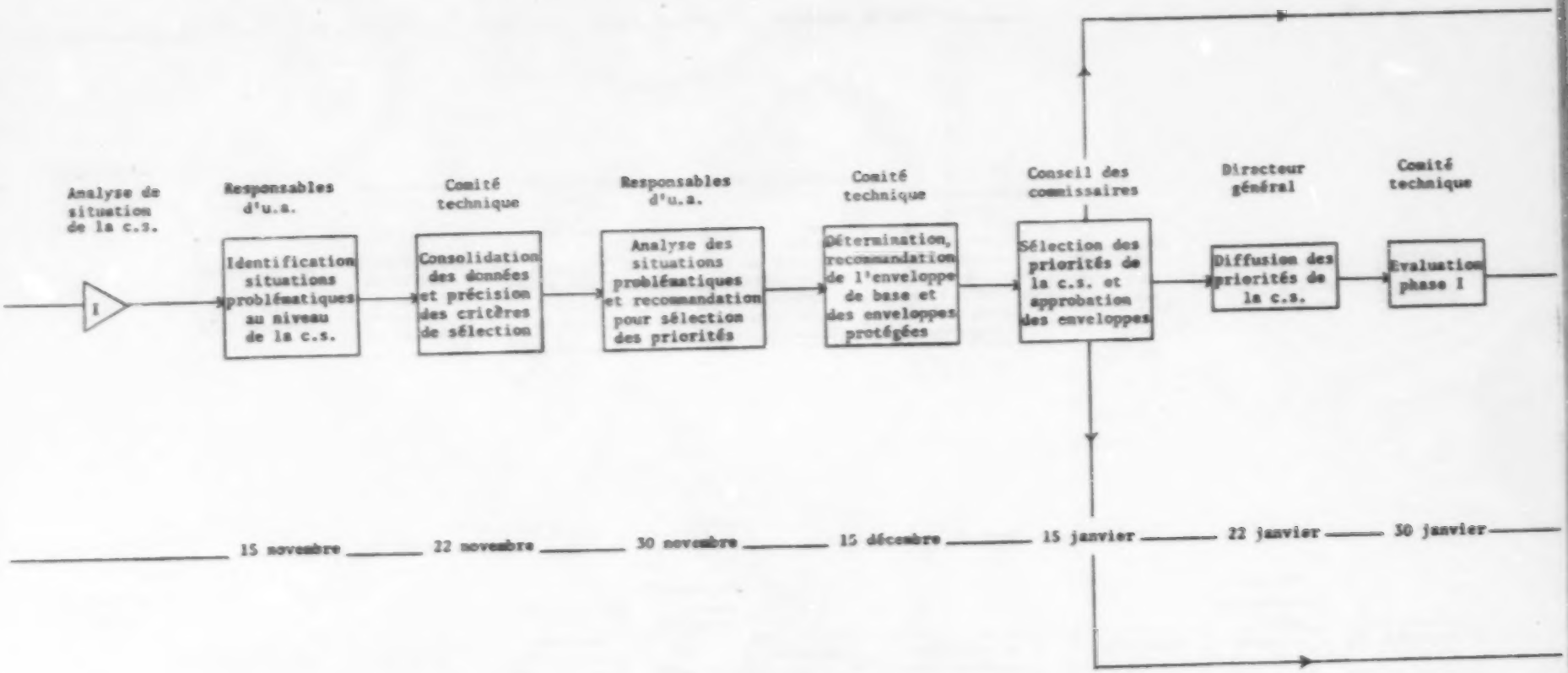
Toutefois, nous sommes dans l'impossibilité de préciser les difficultés rencontrées lors des phases 4 et 5 du calendrier d'opérations puisque nous ne les avons pas encore vécues. Cependant, nous anticipons des difficultés au niveau de la phase d'évaluation compte tenu que les critères d'évaluation sont peu ou pas précis et que les responsables d'unités administratives semblent se rebuter à planifier une nouvelle année sans connaître tous les résultats de l'année précédente.

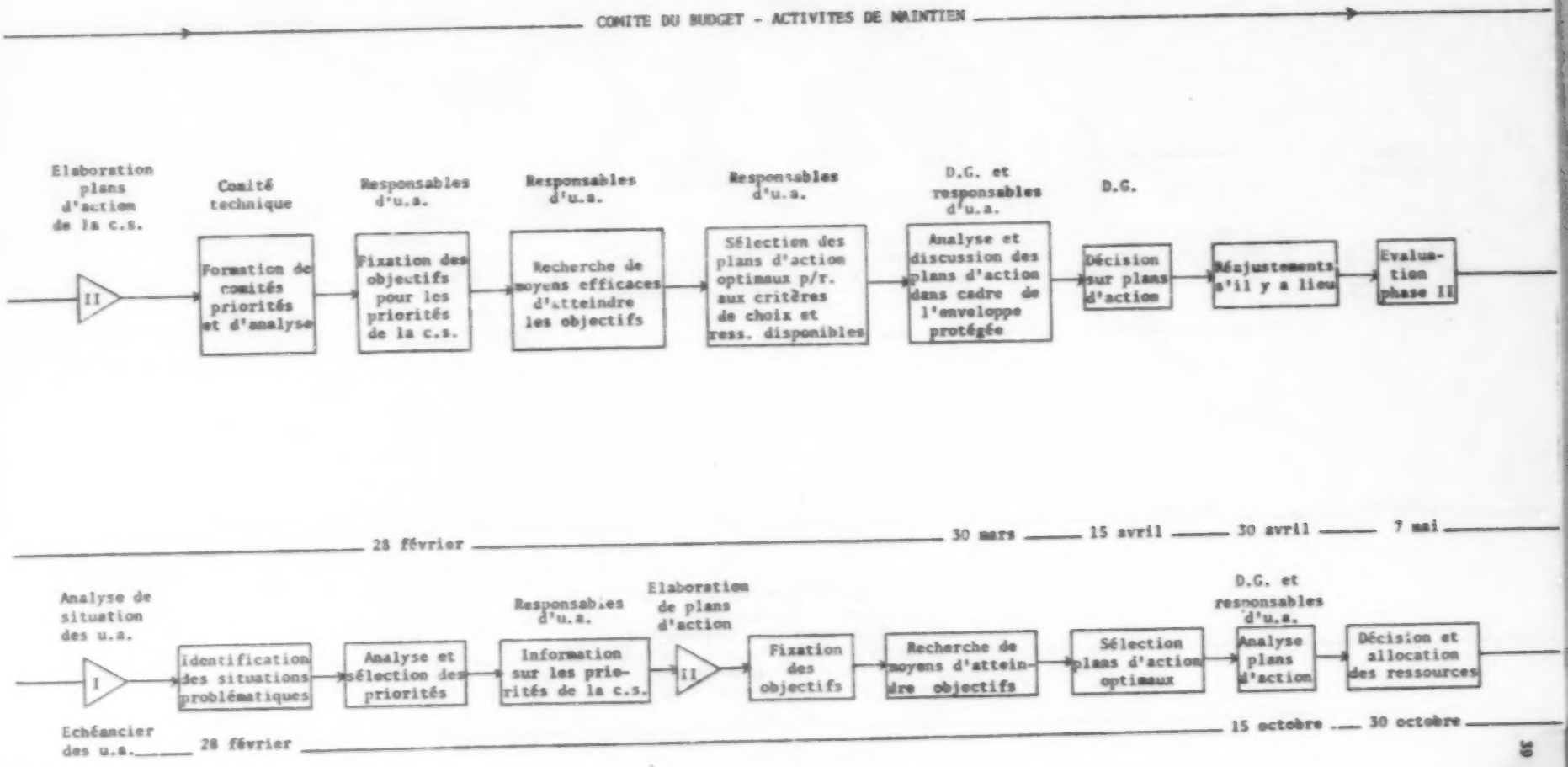
Nous pouvons donc affirmer que vouloir tout changer d'un seul trait conduit inévitablement à la confusion et à l'échec. Toutefois, malgré les nombreuses difficultés rencontrées ou susceptibles de l'être, l'implantation et l'opérationnalisation d'un système de gestion des ressources éducatives sont un défi de taille et présentent de nombreux avantages pour la commission scolaire et son développement organisationnel.

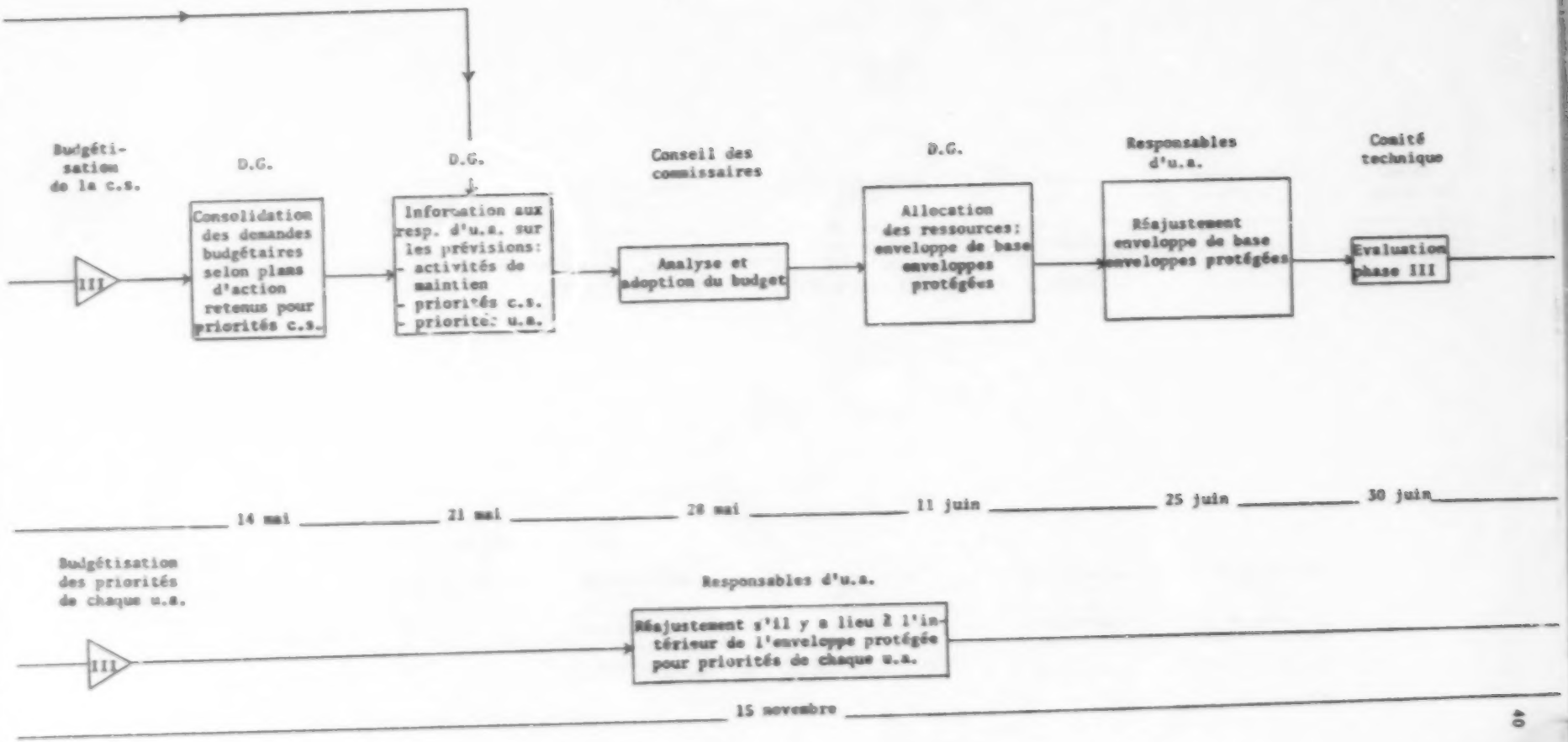
FIGURE 6

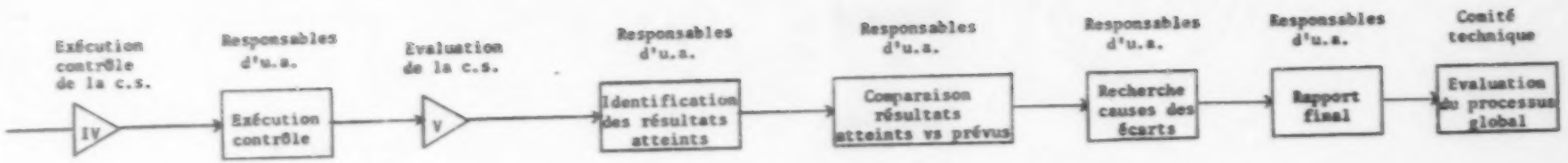
CALENDRIER D'OPERATIONS DE L'IMPLANTATION
ET DE L'OPERATIONNALISATION DU S.G.R.E.

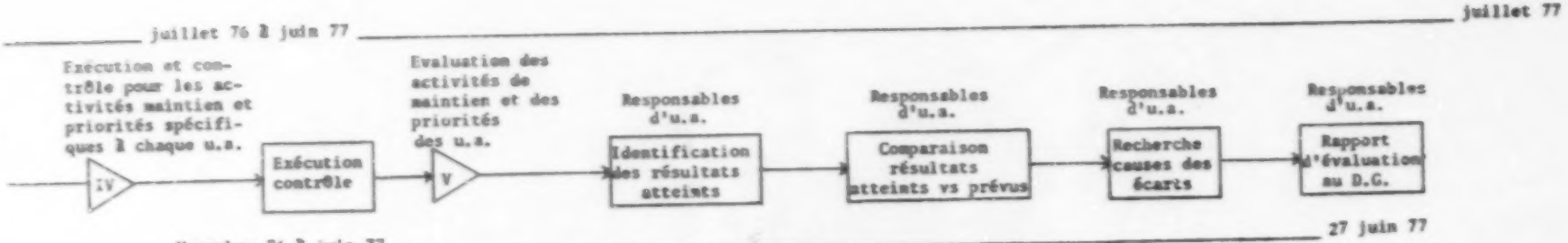



Analyse de situation de la c.s.
Responsables d'u.a.
Identification situations problématiques au niveau de la c.s.
Comité technique
Consolidation des données et précision des critères de sélection
Responsables d'u.a.
Analyse des situations problématiques et recommandation pour sélection des priorités
Comité technique
Détermination, recommandation de l'enveloppe de base et des enveloppes protégées
Conseil des commissaires
Sélection des priorités de la c.s. et approbation des enveloppes
Directeur général
Diffusion des priorités de la c.s.
Comité technique
Evaluation phase I
I
15 novembre
22 novembre
30 novembre
15 décembre
15 janvier
22 janvier
30 janvier


COMITE DU BUDGET - ACTIVITES DE MAINTIEN
Elaboration plans d'action de la c.s.
Comité technique
Responsables d'u.a.
Responsables d'u.a.
Responsables d'u.a.
D.G. et responsables d'u.a.
D.G.
II
Formation de comités priorités et d'analyse
Fixation des objectifs pour les priorités de la c.s.
Recherche de moyens efficaces d'atteindre les objectifs
Sélection des plans d'action optimaux p/r. aux critères de choix et ress. disponibles
Analyse et discussion des plans d'action dans cadre de l'enveloppe protégée
Décision sur plans d'action
Réajustements s'il y a lieu
Evaluation phase II
28 février
30 mars
15 avril
30 avril
7 mai
Analyse de situation des u.a.
Responsables d'u.a.
Elaboration de plans d'action
D.G. et responsables d'u.a.
I
Identification des situations problématiques
Analyse et sélection des priorités
Information sur les priorités de la c.s.
II
Fixation des objectifs
Recherche de moyens d'atteindre objectifs
Sélection plans d'action optimaux
Analyse plans d'action
Décision et allocation des ressources
Echéancier des u.a.
28 février
15 octobre
30 octobre


Budgétisation de la c.s.
D.G.
Consolidation des demandes budgétaires selon plans d'action retenus pour priorités c.s.
D.G.
Information aux resp. d'u.a. sur les prévisions:
- activités de maintien
- priorités c.s.
- priorités u.a.
Conseil des commissaires
Analyse et adoption du budget
D.G.
Allocation des ressources: enveloppe de base enveloppes protégées
Responsables d'u.a.
Réajustement enveloppe de base enveloppes protégées
Comité technique
Evaluation phase III
III
14 mai
21 mai
28 mai
11 juin
25 juin
30 juin
Budgétisation des priorités de chaque u.a.
Responsables d'u.a.
Réajustement s'il y a lieu à l'intérieur de l'enveloppe protégée pour priorités de chaque u.a.
III
15 novembre


Exécution contrôle de la c.s.
IV
Responsables d'u.a.
Exécution contrôle
Evaluation de la c.s.
V
Responsables d'u.a.
Identification des résultats atteints
Responsables d'u.a.
Comparaison résultats atteints vs prévus
Responsables d'u.a.
Recherche causes des écarts
Responsables d'u.a.
Rapport final
Comité technique
Evaluation du processus global


juillet 76 à juin 77
juillet 77
Exécution et contrôle pour les activités maintien et priorités spécifiques à chaque u.a.
IV
Exécution contrôle
Evaluation des activités de maintien et des priorités des u.a.
V
Responsables d'u.a.
Identification des résultats atteints
Responsables d'u.a.
Comparaison résultats atteints vs prévus
Responsables d'u.a.
Recherche causes des écarts
Responsables d'u.a.
Rapport d'évaluation au D.G.
Novembre 76 à juin 77
27 juin 77

CHAPITRE 5

MODELE CONCEPTUEL D'IMPLANTATION DU S.G.R.E.

CHAPITRE 5

MODELE CONCEPTUEL D'IMPLANTATION DU S.G.R.E.

Bien que nous l'ayons traité dans un chapitre différent, nous tenons à souligner que l'opérationnalisation du S.G.R.E. est une partie intégrante du modèle conceptuel.

D'une part, nous aborderons ce chapitre par l'étude des différentes composantes de notre modèle, soit les conditions d'implantation, les rôle et mandat du comité technique, les principes et objectifs de l'implantation d'un tel système de gestion, et le plan d'implantation lui-même; d'autre part, nous essaierons d'intégrer toutes ces composantes dans une stratégie de changement qui veut faire réfléter l'aspect dynamique et les interrelations de toutes ces composantes.

Toutefois, nous aimerions aussi préciser que le modèle conceptuel suggéré n'est pas une recette, mais un cadre de référence pour les commissions scolaires qui aimeraient connaître les implications et la démarche à suivre pour implanter un tel système. Ces commissions scolaires auront à l'adapter à leur organisation et à développer une stratégie de changement qui leur soit appropriée.

5.1 CONDITIONS D'IMPLANTATION

D'abord, toute commission scolaire qui veut implanter un système de gestion des ressources éducatives doit s'assurer de l'existence de certains pré-requis si elle veut réussir cette opération

de changement. Ces pré-requis sont relatifs à l'organisation et au nouveau système.

5.1.1 Pré-requis par rapport à l'organisation

Malgré la valeur relative et parfois subjective des instruments d'évaluation utilisés pour connaître la situation réelle de l'organisation, il importe de s'interroger et d'essayer de préciser quel est le portrait le plus fidèle possible qu'on puisse en esquisser sur les quelques points suivants:

1. La stabilité organisationnelle:
   Existe-t-il une certaine maîtrise des principaux problèmes de gestion, un désir de gérer de façon plus rationnelle...?

2. L'implication du directeur général:
   Est-il véritablement impliqué dans l'opération de changement, en voit-il toutes les implications, les commissaires l'appuient-ils face à ce changement?

3. Les rôles et les responsabilités des unités administratives:
   Les rôles sont-ils suffisamment précisés, les responsabilités sont-elles concordantes aux pouvoirs dévolus?

4. La perméabilité des unités administratives:
   Quelle est la valeur de l'information et de la concertation entre les unités administratives?

5.1.2 Pré-requis par rapport au nouveau système

Quant à l'implantation même du système de gestion des ressources éducatives, les gestionnaires se doivent de ne l'introduire qu'après avoir satisfait, autant que possible, aux conditions suivantes:

1. Connaissance du S.G.R.E.:

   Avoir une connaissance de la nature de ce système, de ces objectifs et de ces avantages et inconvénients.

2. Désir de changer:

   Vouloir faire l'essai de ce système à cause du besoin ressenti et ce, en connaissance de cause et non par obligation.

3. Perfectionnement du personnel:

   Assurer un minimum d'instrumentation nécessaire au point de départ et disposer de mécanismes d'aide pour répondre aux besoins particuliers au cours de l'implantation.

4. Formation d'un groupe de travail:

   Former un groupe de travail (comité technique) afin de faciliter la mise en place de ce système et qu'il assume les fonctions habituellement dévolues à un comité d'implantation.

5. Information:

   Informer tout le personnel de l'organisation sur les objectifs du changement et sur les attentes du directeur général, et recueillir régulièrement les rétroactions sur le changement.

6. Stratégie de changement et changement planifié:

   Elaborer une stratégie de changement propre à l'organisation et l'opérationnaliser selon ses caractéristiques spécifiques.

7. Adaptation aux systèmes existants:

   S'assurer que les systèmes existants tels la budgétisation, les contrôles de gestion, la planification ne seront pas laissés pour compte dans l'implantation du nouveau système.

Bien que les pré-requis relatifs à l'organisation et au nouveau système semblent nombreux et parfois difficiles à évaluer, il ne faudrait toutefois voir dans ces conditions d'implantation que des questions primordiales auxquelles l'organisation doit essayer de répondre avant d'entreprendre un changement de cette envergure. Une telle étude pourrait être effectuée par un groupe de travail ou un comité technique.

5.2 ROLE ET MANDAT DU COMITE TECHNIQUE

La formation d'un comité technique s'impose pour faciliter la mise en place d'un système de gestion des ressources éducatives. Un tel groupe de travail pourrait être constitué de commissaires, de gestionnaires et de quelques personnes-ressources extérieures à l'organisation. Ses principales fonctions seraient les suivantes:

1. Une fonction de conseil auprès du directeur général:

   a) Analyser les situations actuelle et désirée de la commission scolaire.

b) Préciser le cadre de fonctionnement du S.G.R.E. à la commission scolaire (principes, objectifs, plan d'implantation et stratégie de changement).

c) Planifier le changement.

d) Déterminer le processus de gestion en référant aux composantes intégrées du S.G.R.E. et en tenant compte du cadre de fonctionnement.

e) Faire les consultations et recommandations auprès des personnes et groupes concernés.

2. Une fonction de conseil auprès des responsables d'unités administratives:

a) Les assister pour la réalisation des diverses phases du processus de gestion (aide ponctuelle).

b) Les assister pour répondre à certains besoins spécifiques en cours de réalisation du processus de gestion (soutien technique sur demande).

3. Une fonction de soutien pour le perfectionnement:

a) Participer au développement de l'instrumentation de base.

b) Participer au perfectionnement (animateurs, personnes-ressources etc...).

4. Une fonction d'information:

   a) Diffuser les documents généraux d'information du M.E.Q. sur le S.G.R.E.

   b) Préparer une information appropriée pour les responsables impliqués directement dans le processus de gestion et pour ceux qui ne le sont qu'indirectement (contribuables, parents, etc...)

   c) Produire et/ou diffuser les documents d'informations spécifiques à la commission scolaire sur le S.G.R.E.

   d) Assumer la responsabilité de la publicité de toutes les opérations.

   e) Conserver et classer toutes les données.

5. Une fonction d'intégration:

   S'assurer de l'adaptation du nouveau système de gestion avec les systèmes existants dans l'organisation.

6. Une fonction d'évaluation:

   a) Synthétiser les données à la fin des différentes phases en vue de favoriser la prise de décision.

   b) Evaluer chacune des phases du processus de gestion et son impact auprès des personnes impliquées et effectuer les réajustements qui s'imposent.

c) Vérifier l'atteinte des objectifs poursuivis et le respect des principes énoncés dans le cadre de fonctionnement, et effectuer les réajustements qui s'imposent.

Le comité technique est donc un agent de premier plan dans ce changement et c'est sur le dynamisme et l'engagement de ses membres que repose en grande partie la réussite de cette opération. Toutefois, il ne faudrait pas faire en sorte que ce changement repose uniquement sur cette équipe, car ce serait aller à l'encontre des principes à respecter pour l'implantation d'un système de gestion des ressources éducatives.

5.3 PRINCIPES A RESPECTER POUR L'IMPLANTATION

Nous suggérons à titre d'exemple des principes que l'on pourrait respecter tout au long de la démarche de changement et du processus de gestion:

- Le milieu doit devenir son propre moteur de développement.
- Respecter les structures hiérarchiques et fonctionnelles déjà existantes dans la commission scolaire.
- Implanter le nouveau système de façon progressive c'est-à-dire procéder par étapes et par paliers hiérarchiques.
- Adapter le système de gestion des ressources éducatives aux systèmes existants dans la commission scolaire.

- Introduire le changement par le haut (responsables d'unités administratives) de la structure administrative et aller vers le bas (enseignants, employés de soutien...).

- Impliquer particulièrement les responsables d'unités administratives qui pourront s'assurer la participation judicieuse de leur personnel.

- Limiter le nombre de priorités de la commission scolaire et de chaque unité administrative.

- Avoir le temps de vivre la démarche: respect du rythme de chaque unité administrative à l'intérieur d'un échéancier réaliste.

- Viser une meilleure utilisation des ressources sans nécessairement penser à une augmentation automatique des ressources.

Ces principes ne constituent pas une liste exhaustive de tous les principes qui doivent prévaloir dans l'implantation d'un système de gestion des ressources éducatives. D'ailleurs, ils n'ont de valeur que s'ils se traduisent dans des objectifs intégrés à une démarche de changement et dans un processus de gestion.

5.4 OBJECTIFS VISES PAR L'IMPLANTATION

L'implantation d'un système de gestion des ressources éducatives dans une commission scolaire tente de répondre à certains

besoins. C'est d'ailleurs ces besoins qui justifient le changement et les exprimer sous forme d'objectifs ne peut qu'en favoriser une meilleure compréhension. A titre de suggestions ceux-ci pourraient être ainsi formulés, compte tenu des principes préalablement énoncés:

5.4.1 Objectif général

Optimaliser l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières par les responsables d'unités administratives, et ce, dans les activités prioritaires de la commission scolaire, des services et des écoles.

5.4.2 Objectifs spécifiques

- Habiliter les responsables d'unités administratives à s'inscrire à l'intérieur d'une démarche plus rationnelle et plus systématique.

- Habiliter les responsables d'unités administratives à déterminer des objectifs précis qui permettent d'identifier les résultats à atteindre.

- Amener les responsables d'unités administratives à envisager plusieurs moyens d'action possibles et à faire des choix.

- Favoriser la participation et l'engagement des responsables d'unités administratives dans la réalisation des différentes phases de la démarche.

- Amener les responsables d'unités administratives à réaliser l'importance d'évaluer qualitativement et quantitativement les résultats atteints en fonction d'objectifs préalablement déterminés.

- Accroître le pouvoir de prise de décision des responsables d'unités administratives afin qu'ils se sentent responsables de leurs objectifs.

- Favoriser la perméabilité des unités administratives dans la détermination des priorités de la commission scolaire, des services et des écoles.

- Clarifier les rôles et responsabilités des unités administratives à l'intérieur des priorités de la commission scolaire, des services et des écoles.

- Renforcer la cohésion entre les objectifs des unités administratives sur les plans vertical et horizontal.

- Amener les responsables d'unités administratives à favoriser la participation de leur personnel aux différentes phases de la démarche.

Ces objectifs sont conditionnels aux situations problématiques spécifiques à chaque organisation. Ils peuvent varier d'une commission scolaire à l'autre, quant à leur nature, degré de réalisation, durée, etc .. Ils ne sont fournis qu'à titre de suggestions, mais il serait intéressant de les opérationnaliser selon les

besoins spécifiques de chaque organisation. Compte tenu du changement profond d'attitude et de mentalité qu'exige l'implantation d'un système de gestion des ressources éducatives, de tels objectifs ne peuvent se réaliser, pour la plupart, qu'à travers plusieurs étapes et dans un délai de plusieurs années.

5.5 PLAN D'IMPLANTATION

Chaque commission scolaire doit élaborer un plan d'implantation en fonction de ses besoins et de ses ressources humaines, matérielles et financières. Pour augmenter la probabilité de réussite de l'opération de changement, ce plan devrait comprendre les étapes de sensibilisation, d'élaboration-programmation, d'expérimentation, d'implantation et de consolidation, et pourront s'échelonner sur plusieurs années.

5.5.1 Sensibilisation

Cette première étape peut comprendre les opérations ou situations suivantes:

- Prise de conscience des déficiences du système de gestion actuel par le directeur général et les responsables d'unités administratives.

- Désir d'améliorer le système de gestion actuel par le directeur général et les responsables d'unités administratives.

- Etude du système de gestion des ressources éducatives (origine, nature, objectifs, avantages, limites, etc...) par la direction générale et par les directeurs d'écoles et adjoints.

- Expression des attentes du directeur général face au système de gestion des ressources éducatives.

- Précision des objectifs du changement.

- Expression des attentes des responsables d'unités administratives.

- Echange et discussion sur les attentes mutuelles et sur les objectifs du changement entre le directeur général et les responsables d'unités administratives.

- Réajustements s'il y a lieu.

- Recommandation pour acceptation du nouveau système par le conseil des commissaires.

- Diffusion des objectifs du changement par le directeur général et distribution d'informations par les responsables d'unités administratives à leur personnel et aux parents.

Cette étape est fondamentale dans l'introduction du changement. Si elle est escamotée, elle pourrait entraîner des conséquences néfastes dans les étapes ultérieures, et voire même, conduire à l'échec de l'opération de changement. Elle doit être l'affaire de tous, mais à des niveaux différents, car elle peut faire naître le besoin de changement à tous les paliers de la structure administrative.

5.5.2 Elaboration-programmation

Cette deuxième étape comprend les principales opérations qui suivent:

- Détermination des exigences minimales et maximales de chaque unité administrative après entente avec le directeur général de façon à assurer le maintien d'un certain équilibre dans le développement des unités administratives.

- Elaboration de la stratégie de changement propre à l'organisation.

- Détermination des rôles et responsabilités des responsables d'unités administratives et des membres du comité technique par le directeur général pour l'opération de changement.

- Elaboration du calendrier d'opérations du changement planifié à court et long terme.

- Information au conseil des commissaires, au personnel des unités administratives et aux parents par le directeur général et par les responsables d'unités administratives.

Cette étape favorise, de façon primordiale, l'implication et l'engagement de tous les responsables d'unités administratives de sorte qu'ils se sentent véritablement responsables de cette opération de changement et qu'ils tiennent compte aussi de la coloration de leur unité respective.

5.5.3 Expérimentation

Cette troisième étape est constituée principalement des opérations suivantes:

- Consultation de tous les responsables d'unités administratives afin de connaître ceux qui seraient intéressés à faire partie du projet pilote.

- Instrumentation des responsables d'unités administratives qui seront impliqués dans l'expérimentation.

- Participation possible du personnel intéressé dans les unités administratives concernées.

- Mécanismes d'aide à fournir aux responsables d'unités administratives pendant toute la durée de l'expérimentation.

- Mécanismes de contrôle à mettre en place pour toute la durée de l'expérimentation.

- Expression des conclusions et recommandations au comité technique par les responsables d'unités administratives impliqués dans l'expérimentation.

- Diffusion des résultats de l'expérimentation à tous les responsables d'unités administratives par le comité technique.

- Réajustements à effectuer par le comité technique suite à l'évaluation de l'expérimentation.

- Information au conseil des commissaires, au personnel de toutes les unités administratives et aux parents par le directeur général et par les responsables d'unités administratives.

Un projet pilote devrait constituer le point de départ de toute opération majeure de changement. Il peut fournir des renseignements pertinents sur les réajustements à effectuer avant d'entreprendre l'étape suivante. De plus, les responsables d'unités administratives qui auront vécu cette expérimentation, pourront devenir des personnes-ressources supplémentaires pour les deux dernières étapes du plan d'implantation.

5.5.4 Implantation

Tout comme pour l'étape précédente, il est difficile de prévoir le déroulement exact du changement. En effet, le changement réalisé ne correspond pas toujours au changement prévu. Suite au projet pilote, tous les responsables d'unités administratives sont maintenant impliqués dans cette étape. Celle-ci comprend à peu de choses près les mêmes opérations que l'étape précédente:

- Instrumentation de tous les responsables d'unités administratives.
- Mécanismes d'aide à fournir à tous les responsables d'unités administratives.
- Participation nécessaire de tous les membres d'unités administratives.
- Echanges au sein de chaque unité administrative.
- Mécanismes de contrôle à mettre en place pour la durée de l'étape d'implantation.

- Expression des conclusions et recommandations par tous les responsables d'unités administratives.

- Réajustements à effectuer par le comité technique suite à l'évaluation de cette étape.

- Information au conseil des commissaires et aux parents par le directeur général et par les responsables d'unités administratives.

L'étape d'implantation devrait débuter dans chaque unité administrative après qu'un certain consensus se soit fait sur l'opportunité de l'opération de changement. Le processus d'implantation devrait être planifié et coordonné par chaque responsable d'unité administrative. Celui-ci pourrait recourir aux services du comité technique ou de personnes-ressources qui ont vécu l'étape d'expérimentation. Un climat de confiance et une information pertinente sont des conditions essentielles à la réussite de cette étape.

5.5.5 Consolidation et évaluation

Compte tenu que le changement réalisé ne correspond pas toujours au changement prévu dans les étapes d'expérimentation et d'implantation, cela renforcit l'importance de la nécessité de l'étape de consolidation. C'est d'ailleurs à cette étape que l'on rencontre le plus de difficultés et de remise en question de l'opération de changement puisque les responsables et les membres d'unités administratives en ont une connaissance factuelle.

Toutes les questions restées sans réponse y resurgissent avec plus de véhémence. Cette étape finale du plan d'implantation comprend principalement les opérations suivantes:

- Familiarisation expériencielle avec l'opération de changement par toutes les unités administratives.
- Intégration de l'opération de changement au "modus vivendi" de chaque unité administrative.
- Echanges formels et informels au sein et entre les unités administratives.
- Réajustements s'il y a lieu au sein de chaque unité administrative.
- Information au conseil des commissaires et aux parents par le directeur général et par les responsables d'unités administratives.

Cette étape peut s'échelonner sur une ou plusieurs années. Elle pourrait permettre de développer les capacités de l'organisation de telle manière que celle-ci puisse atteindre et maintenir un niveau optimum de performance.

Les cinq étapes du plan d'implantation sont interreliées et interdépendantes. Pour s'assurer de la réussite de l'opération de changement, les responsables devront respecter le rythme des unités administratives concernées dans et à travers toutes les étapes.

Dans un tel plan, les efforts doivent répondre aux besoins identifiés. Ils doivent être planifiés par les membres impliqués, dans un climat de confiance et de respect mutuel. De même, des mécanismes de contrôle et de feedback sont indispensables pour permettre les réajustements appropriés à l'intérieur de ce cheminement général. Celui-ci doit être considéré à juste titre comme un engrenage essentiel de la stratégie de changement.

5.6 STRATEGIE DE CHANGEMENT

Les sections précédentes de ce chapitre sont la charpente des points à privilégier dans une stratégie de changement. Nous essaierons dans cette section de démontrer l'aspect dynamique et l'articulation de ces différents éléments entre eux.

De façon générale, il apparaît évident que l'on consacre beaucoup plus d'énergies à instaurer des innovations spécifiques qu'à effectuer des études systématiques du processus de changement dans le système scolaire. Toutefois, nous croyons que le système de gestion des ressources éducatives peut être un point de départ pour institutionnaliser le changement et ainsi permettre aux commissions scolaires de devenir suffisamment autonomes et d'être capables de s'adapter aux changements de l'environnement.

Le système de gestion des ressources éducatives veut développer chez les administrateurs un concept nouveau axé sur les résultats. Pour amenuiser les nombreuses difficultés inhérentes à l'introduc-

tion d'un changement aussi profond, chaque commission scolaire concernée devrait élaborer sa propre stratégie de changement.

Dans la littérature sur le changement planifié, le terme "stratégie" a trois aspects bien distincts: l'aspect approche ou stratégie générale, l'aspect programmation et l'aspect méthodes d'intervention. C'est selon ces trois aspects que nous esquisserons une stratégie de changement possible et adaptable par des commissions scolaires pour implanter un système de gestion des ressources éducatives. Bien qu'il puisse y avoir autant de stratégies qu'il y a de commissions scolaires, chacune devrait élaborer sa stratégie de changement en fonction de sa situation particulière et de ses personnes en place.

5.6.1 Approche

L'approche réfère au style particulier que le directeur général favorise à partir de sa propre conception globale de l'action. Les agents de changement, les principes, les objectifs et le point de départ de l'implantation d'un système de gestion des ressources éducatives constituent les principaux éléments de notre stratégie générale.

5.6.1.1 Agents de changement

L'implantation d'un système de gestion des ressources éducatives nécessite l'implication du directeur général qui doit en assurer le leadership. Il doit s'assurer de l'appui officiel du conseil des commissaires et lui faire part de ses attentes ainsi qu'au personnel et aux parents avant d'entreprendre l'opération de changement. Bien qu'il demeure le principal agent de changement au sein de son organisation et que son rôle en conditionne toute l'opération, celui-ci peut s'associer un groupe de travail ou comité technique pour partager les tâches de cette opération d'envergure.

Le comité technique, dont la composition, les rôle et mandat ont été explicités antérieurement, a de nombreux avantages pour la commission scolaire. Il favorise la participation, l'engagement professionnel, le travail d'équipe, la recherche de solutions propres au milieu et le tout, à peu de frais pour la commission scolaire. Quant aux personnes-ressources de l'extérieur, elles apportent des expériences d'autres implantations, une certaine impartialité et une économie de temps dans des situations données. Ce groupe de travail peut jouer un rôle de premier plan si on l'utilise de façon rationnelle et efficace.

En outre, tous les autres responsables d'unités administratives ont un rôle primordial à jouer au sein de leur unité administrative relativement aux implications de la stratégie de changement, au plan d'implantation et au fait qu'ils sont les

premières personnes impliquées dans l'opération de changement.

5.6.1.2 Principes et objectifs

Les principes et objectifs, tels qu'énoncés précédemment dans ce chapitre, font partie intégrante de la stratégie.

Bien qu'on conçoive habituellement un rapport de dépendance unilatérale de la stratégie à l'endroit des principes et objectifs, il appert de plus en plus que leur lien est bilatéral. En effet, dans une large mesure, la détermination des principes et objectifs est un geste stratégique et est au coeur de l'approche ou de la stratégie générale.

5.6.1.3 Point de départ

Le choix du point de départ de l'implantation d'un système de gestion des ressources éducatives est une décision fondamentale que le comité technique doit assumer après consultation de tous les responsables d'unités administratives. Les alternatives qui s'offrent à lui sont: l'inventaire des besoins, les situations problématiques, la détermination de la mission et des objectifs, l'élaboration de la structure d'activités et le budget.

Bien que les commissions scolaires en expérimentation n'aient pas fait consensus à cet effet, nous suggérons de débuter l'implantation du système de gestion des ressources éducatives par l'inventaire des situations problématiques avec incidence sur l'ensemble des unités administratives. Il en est ainsi pour

des raisons de temps, de conjoncture et d'intérêt. Compte tenu aussi que le nombre de priorités au niveau de la commission scolaire sera limité, les responsables d'unités administratives auront le temps de vivre la démarche dans sa totalité, pourront favoriser la participation de leur personnel et intégrer cette démarche pour l'inventaire des situations problématiques spécifiques à leur unité administrative.

Donc au plan théorique, le choix des principes, des objectifs et du point de départ de l'implantation d'un système de gestion des ressources éducatives par les divers agents de changement constituent un geste stratégique et fait partie intégrante de l'approche ou stratégie générale.

5.6.2 Programmation

Le deuxième aspect de la stratégie de changement réfère à la programmation. Celle-ci est la structure logique et l'organisation chronologique des moyens entre eux. La programmation de la stratégie n'est mise en oeuvre qu'en vue de contribuer à la stratégie générale et parce que l'on prévoit des difficultés ou résistances. Elle est constituée principalement d'un plan d'implantation, d'une démarche biennale et d'une démarche annuelle. Le premier détermine les étapes à franchir pour introduire le changement, alors que les deux autres déterminent les étapes d'opérationnalisation du système en tant que tel.

5.6.2.1 Plan d'implantation

A long terme, cette innovation implique un véritable changement de mentalité et d'attitudes de la part de. gestionnaires. Le plan d'implantation tel qu'élaboré au préalable dans ce chapitre, aidera à réduire le climat d'insécurité et à atténuer le déséquilibre occasionné par cette opération de changement.

Les étapes de sensibilisation et d'élaboration-programmation du plan d'implantation se retrouvent "grosso modo" dans la phase préliminaire du calendrier d'opérations. Ceux qui aimeraient connaître les principales difficultés rencontrées ou les plus susceptibles de l'être dans l'opérationnalisation de cette phase n'ont qu'à référer à l'appendice C.

L'étape d'expérimentation implique une participation de tous les responsables d'unités administratives qui ont à opérationnaliser les priorités de la commission scolaire et celles de leur unité administrative. Elle implique toutefois davantage ceux qui expérimenteront en plus l'intégration de la démarche du système de gestion des ressources éducatives dans leurs activités de maintien.

L'étape d'implantation, pour sa part, n'est que l'extension de cette démarche aux activités de maintien pour tous les autres responsables d'unités administratives. La stabilisation

de l'intégration des activités de maintien et de développement dans cette démarche s'effectue à l'étape finale de consolidation du plan d'implantation.

5.6.2.2 Démarches biennale et annuelle

Les démarches biennale et annuelle réflètent l'opérationnalisation du système de gestion des ressources éducatives tel que nous l'avons vu dans le chapitre précédent. Nous les retrouvons illustrées respectivement à la phase 1 du calendrier d'opérations d'une part, et aux phases 2 à 5 inclusivement d'autre part.

L'intégration, dans un processus continu, des différentes phases du processus de gestion permet donc d'améliorer et de rationnaliser la gestion de la commission scolaire et de chaque unité administrative tant pour ses activités de développement que pour ses activités de maintien.

5.6.3 Méthodes d'intervention

Les méthodes d'intervention réfèrent au troisième et dernier aspect de la stratégie de changement. Elles constituent les moyens que les agents de changement utilisent pour implanter le système de gestion des ressources éducatives et atteindre les principes et objectifs de la stratégie. Elles mettent les agents de changement en relation directe ou indirecte avec les responsables d'unités administratives. Les méthodes d'inter-

vention peuvent prêter à de multiples variations et même donner lieu à des innovations importantes à l'intérieur de la stratégie. Toutefois, celles qui seront utilisées devraient avoir déjà été éprouvées et avoir acquis une certaine valeur aux yeux de la plupart des agents de changement concernés.

Les moyens d'intervention les plus souvent utilisés sont d'une part, l'information et la rétroaction, le perfectionnement, le support technique, les procédures et méthodes de travail, la division du travail et la répartition du pouvoir. Ils s'adressent soit aux responsables d'unités administratives pris individuellement, soit à ceux-ci en petits, moyens ou grands groupes. D'autre part, les attitudes des membres du comité technique et des autres agents de changement doivent privilégier un climat de confiance et de respect mutuel et l'expression des sentiments et des attentes des responsables d'unités administratives.

Il est toutefois important de souligner que les méthodes d'intervention ne constituent pas une fin en soi, mais qu'elles sont inhérentes à la stratégie. Nous pouvons donc aussi affirmer qu'il n'y a pas de bonne ou mauvaise stratégie; il y a celle qui réussit et celle qui échoue. Il est primordial que les responsables d'une opération de changement comprennent qu'ils doivent élaborer et planifier leur propre stratégie en fonction de leur situation particulière et de leur personnel en place.

Les conditions d'implantation, les rôle et mandat du comité technique, les principes, les objectifs, le plan d'implantation et la stratégie de changement sont des éléments importants qui doivent être considérés dans l'implantation d'un système de gestion des ressources éducatives. D'ailleurs pour que cette opération de changement soit une réussite, la commission scolaire devrait tenir en considération les facteurs suivants:

- Implanter le système de façon progressive c'est-à-dire procéder par étapes et par paliers hiérarchiques.

- Adapter le nouveau système aux systèmes déjà existants.

- Respecter le rythme des unités administratives à l'intérieur d'un échéancier réaliste.

- Développer et planifier une stratégie de changement spécifique à la commission scolaire.

- S'assurer que:
  . le directeur général soit véritablement impliqué dans la démarche, et qu'il en assume le leadership;

  . les principales personnes concernées aient une connaissance suffisante du nouveau système, qu'elles désirent changer et qu'elles aient reçu une instrumentation appropriée;

  . l'on forme une équipe spécialisée en vue d'assurer la coordination de la mise en place de ce nouveau système;

. l'on fournisse une information adéquate à tout le personnel et aux parents;

. les rôles et responsabilités des responsables d'unités administratives soient suffisamment clarifiés;

. une certaine perméabilité entre les unités administratives existe à travers les diverses phases de la démarche;

. les responsables d'unités administratives conçoivent la commission scolaire et leur unité administrative comme un système ouvert;

. les responsables d'unités administratives favorisent la participation de leur personnel;

. chaque unité administrative contribue au moins aux exigences minimales de cette innovation;

. l'instauration de cette démarche s'échelonne sur une période de 3 à 5 ans approximativement.

Donc l'implantation d'un système de gestion des ressources éducatives peut, si elle est vécue positivement, amener une prise de conscience de la nécessité d'un véritable développement organisationnel. Les commissions scolaires peuvent-elles résoudre toutes les difficultés d'implantation et d'opérationnalisation d'un tel système? Nous essaierons dans le prochain chapitre de pallier à certaines difficultés d'applicabilité dans la simulation d'un plan d'action d'une activité.

CHAPITRE 6

SIMULATION

CHAPITRE 6

SIMULATION

Depuis quelques années, de nombreux organismes scolaires et associations professionnelles ont fait état du malaise général de l'éducation physique et du sport en milieu scolaire. Certains ont même élaboré des plans de développement de l'éducation physique et du sport dans leur milieu.

D'un autre côté, le ministère de l'Education préconise actuellement un nouveau mode de fonctionnement du système d'enseignement élémentaire et secondaire au Québec. En outre, le système de gestion des ressources éducatives inspiré des méthodes de gestion par programmes et par objectifs, constitue un des éléments de ce nouveau mode de fonctionnement.

En s'inspirant de ces deux évènements, nous avons construit un projet de simulation dans le cadre d'un plan d'action pour le développement de l'activité physique en milieu scolaire, selon le nouveau système de gestion des ressources éducatives.

Le diagramme de la page suivante (figure 7) donne une vue d'ensemble des différentes étapes suivies dans l'élaboration du plan d'action.

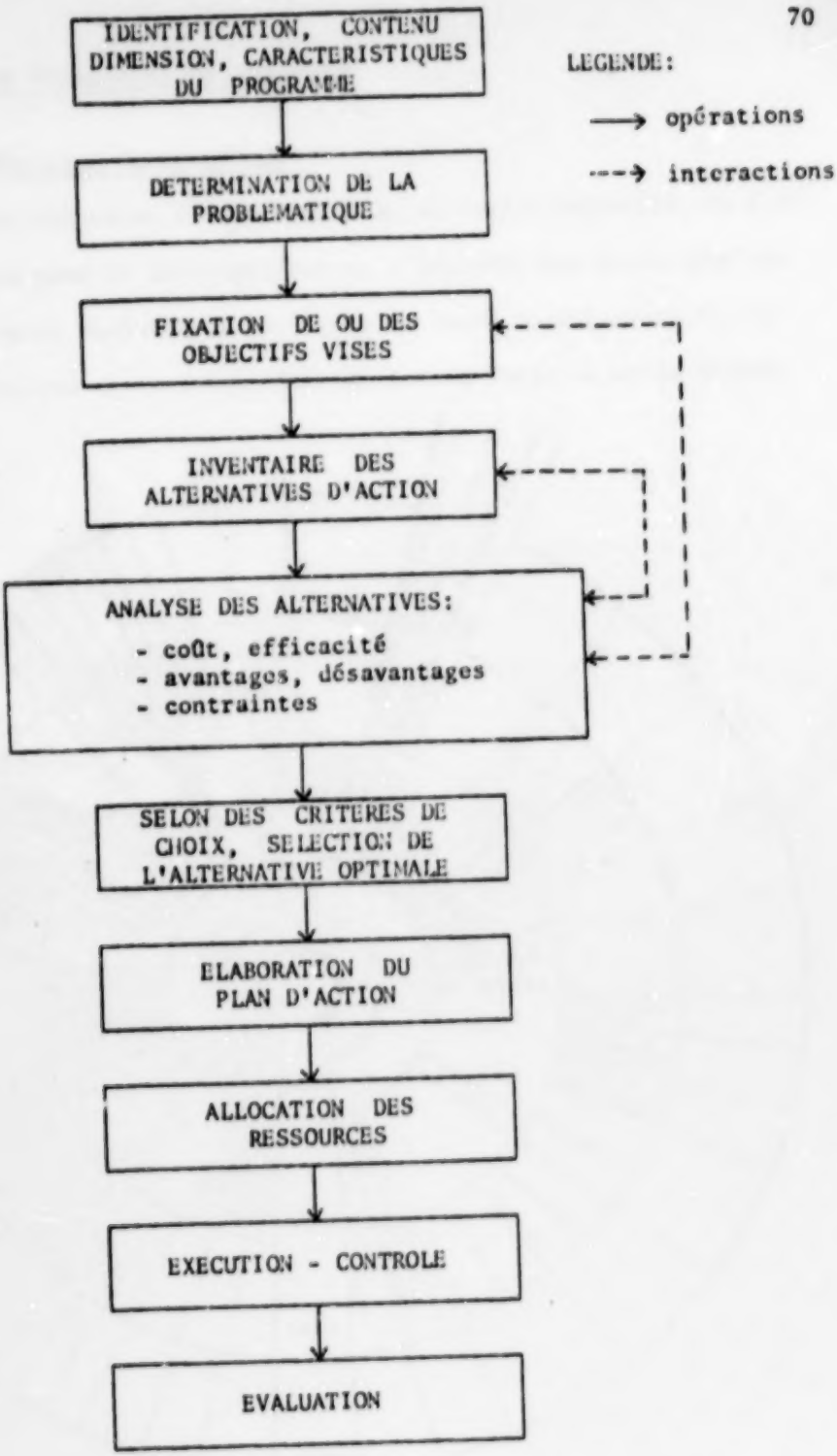


FIGURE 7

DIAGRAMME DU PLAN D'ACTION

6.1 ELEMENTS PREALABLES DU PROGRAMME

6.1.1 Identification du programme

Nous simulerons en fonction d'un secteur d'activités, le plan d'action pour le développement de l'activité éducation physique et du sport scolaire au 1er cycle du cours régulier des écoles élémentaires de la Commission des écoles catholiques de Québec.

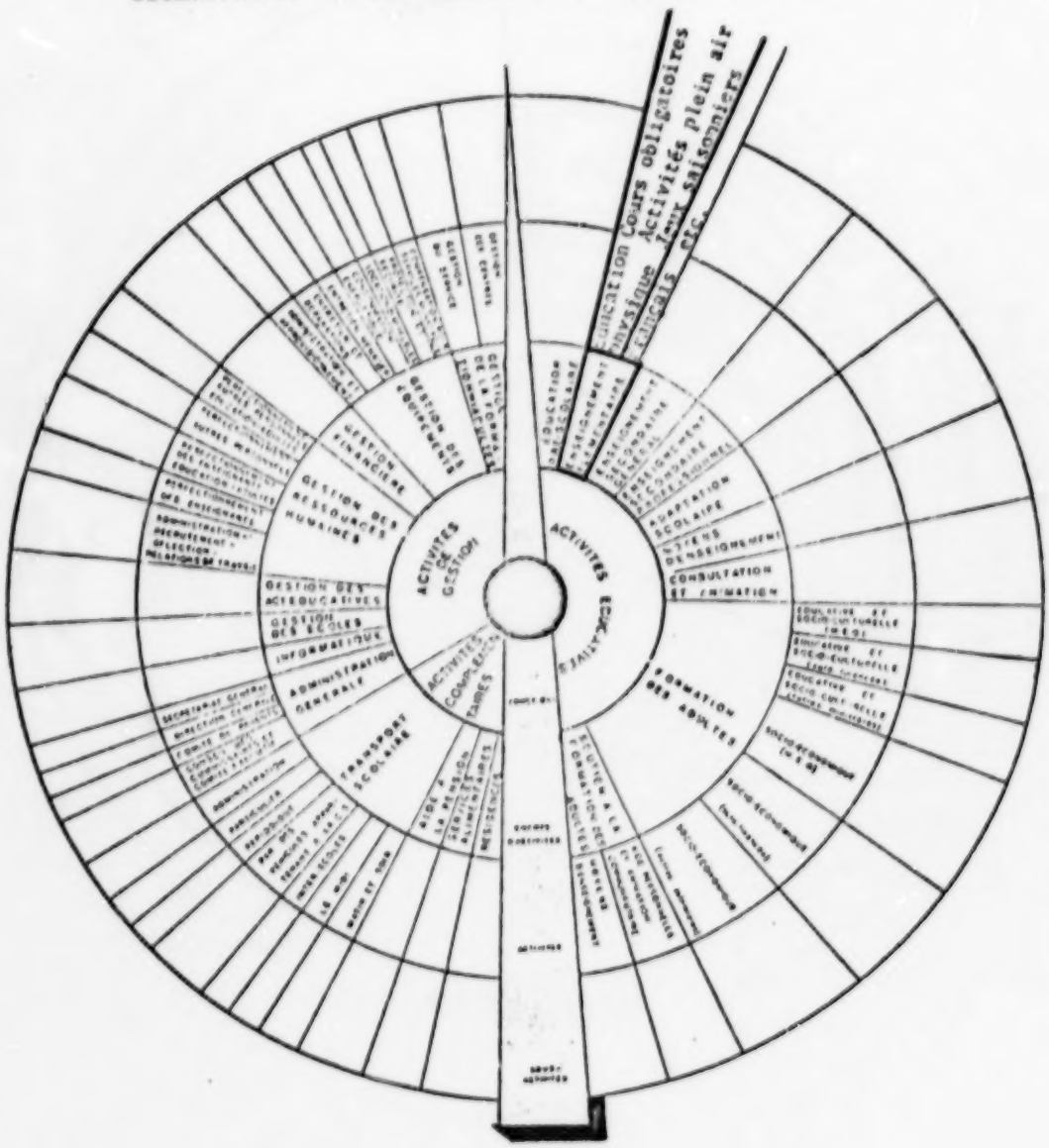


FIGURE 8

ACTIVITE EDUCATION PHYSIQUE
DANS LA STRUCTURE D'ACTIVITES DU S.G.R.E.

En considérant les composantes du diagramme du système de gestion des ressources éducatives, nous nous attarderons à une partie de la phase planification et à l'ensemble de la phase budgétisation.

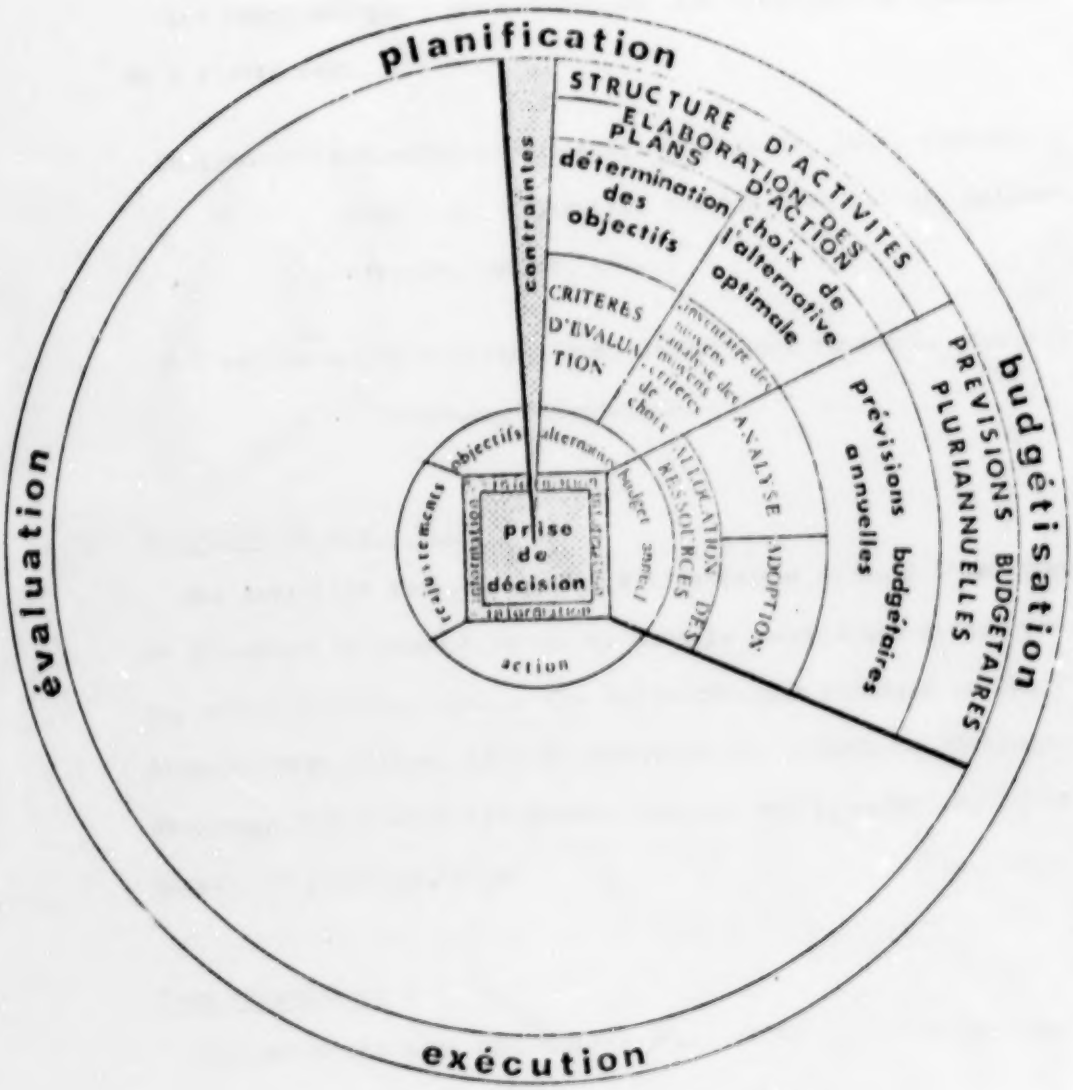


FIGURE 9

ELABORATION D'UN PLAN D'ACTION
SELON LES COMPOSANTES DU S.G.R.E.

6.1.2 Contenu du programme

Les activités physiques au 1er cycle de l'élémentaire comprennent:

Cours obligatoires

Les cours obligatoires comprennent des activités en gymnase et à l'extérieur.

- En gymnase: activités d'expression corporelle, jeux, rythmique, travail sur appareils, travail avec balles, ballons, cerceaux, cordes, etc...

- A l'extérieur: bicyclette, jeux, athlétisme, randonnée pédestre, parcours, orientation.

Activités de plein air

Ces activités sont effectuées à l'intérieur et/ou à l'extérieur de l'horaire et peuvent se situer dans le cadre d'une classe verte, rouge, blanche, etc... Ces activités sont choisies en fonction de notre milieu, afin de permettre aux enfants de développer davantage leurs habiletés psycho-motrices par la natation, la raquette, le patinage, etc.

Jeux saisonniers

Ces activités sont constituées d'activités sportives lors du carnaval, d'olympiades, etc...

6.1.3 Dimension du programme

Une étude sommaire du 1er cycle des écoles élémentaires de la C.E.C.Q. permet de dégager certaines données statistiques relatives à la dimension du programme:

- 7 spécialistes d'éducation physique au 1er cycle de l'élémentaire, cours régulier;
- 29 écoles élémentaires de 1er cycle;
- 159 classes élémentaires de 1er cycle;
- 3,573 élèves;
- 1,350 minutes d'activités par semaine d'enseignement;
- 45 minutes d'activités par semaine d'enseignement d'éducation physique dispensé par un spécialiste;
- 1/22.5 ratio maître/élèves à l'élémentaire de la C.E.C.Q.

6.1.4 Caractéristiques du programme

L'année scolaire est divisée en quatre étapes et comprend 190 jours maximum d'enseignement et d'activités d'ordre pédagogique répartis entre les mois de septembre et juin.

Malgré un nombre imposant d'écoles, le territoire de la commission est concentré sur une superficie d'environ dix milles carrés. Quant aux spécialistes d'éducation physique, ils doivent se déplacer entre les écoles pour desservir l'ensemble de la clien-

tèle scolaire. Ils dispensent leur enseignement dans trois ou quatre écoles en moyenne.

6.2 PROBLEMATIQUE

Les potentialités éducatives et formatrices des activités d'éducation physique et du sport scolaire sont insuffisamment exploitées au niveau élémentaire, avec des conséquences certaines sur le développement physique, psychologique et social des élèves, ainsi que sur le climat général des écoles.

6.2.1 Situation actuelle

A la Commission des écoles catholiques de Québec, comme ailleurs, le développement de l'activité éducation physique et du sport scolaire accuse un retard significatif par rapport à la plupart des autres disciplines et types d'activités de formation. Brièvement, voyons les principales causes de ce retard à la C.E.C.Q.

A) Les mentalités, les attitudes, les valeurs tant dans la commission que dans le milieu environnant:

L'enseignement de l'éducation physique et le sport scolaire n'ont pas une place significative à l'école. Celle-ci est centrée sur le développement intellectuel.

B) La portion de l'assiette horaire consacrée à l'enseignement de l'éducation physique est insuffisante:

Au 1er cycle de l'élémentaire, le spécialiste ne donne qu'une période de 45 minutes par semaine d'éducation physique. De plus, quelques sessions de plein air sont données chaque année par des titulaires qui veulent bien se charger de l'organiser.

C) L'insuffisance de spécialistes d'éducation physique:

Il y a peu de spécialistes d'éducation physique à l'élémentaire. Chaque spécialiste donne approximativement de 20 à 24 périodes d'enseignement, dans 3 ou 4 écoles différentes. Etant donné cette situation, il joue un rôle peu marquant pour le moment dans le développement physique des enfants et dans son intégration à la vie pédagogique de chacune des écoles.

D) Les équipements inadéquats et en quantité insuffisante:

Les écoles sont presque toutes dépourvues de gymnase ou de locaux adéquats pour dispenser l'enseignement de l'éducation physique. Les équipements lourds et légers sont en quantité insuffisante.

E) Le manque de personnel d'encadrement:

- Encadrement pédagogique: il n'y a pas de spécialiste d'éducation physique au niveau des écoles pour animer et superviser les professeurs à l'intérieur des activités obligatoires, de détentes et de classes de séjour.

- Encadrement technique: il n'y a pas de personnel technique au niveau des écoles. Le spécialiste d'éducation physique doit entretenir le matériel, aménager les plateaux d'éducation physique, etc...

6.2.2 Situation désirée

En premier lieu, l'importance d'une politique cohérente du ministère de l'Education dans l'activité éducation physique est évidente et essentielle. Cette politique devra toucher les équipements, la formation, le perfectionnement des maîtres et l'encadrement à partir d'objectifs bien compris.

Deuxièmement, la commission scolaire devra en matière d'enseignement de l'éducation physique définir ses objectifs, ses priorités, ses moyens d'action en collaboration avec les personnels de la commission, les groupements de parents et les services municipaux.

Les solutions proposées devront s'intégrer dans un plan cohérent de développement et toucheront les points suivants:

1. enseignement
   - périodes d'enseignement
   - activités de plein air

2. formation et perfectionnement
   - titulaires
   - spécialistes et conseiller pédagogique
   - autres personnels

3. encadrement

- conseiller pédagogique au niveau de la commission
- spécialiste comme personne ressource au niveau des écoles
- personnel technique au niveau des écoles

4. locaux

- aménagements
- locations
- prêts

5. équipements

- équipements lourds
- équipements légers

6. information et sensibilisation

- personnel de la commission
- étudiants
- parents
- milieu.

Suite à l'analyse des situations actuelle et désirée, et compte tenu que la qualité de l'acte pédagogique demeure la priorité première de la commission scolaire, il est souhaitable de privilégier l'augmentation du nombre de périodes d'enseignement et d'activités physiques pour les élèves du cours régulier du 1er cycle de l'élémentaire.

6.3 FIXATION DE L'OBJECTIF VISE

6.3.1 Objectif général

Améliorer le développement de la dimension physique de l'élève pour qu'il ait vécu, au terme du 1er cycle de l'élémentaire, différentes formes d'activités physiques de façon à favoriser son épanouissement.

6.3.2 Objectif spécifique

Chaque élève aura acquis des connaissances et développé des habiletés, des attitudes essentielles à une participation physique active.

6.3.3 Critères d'évaluation:

A) A la fin de la 1re année du programme, au moins 80% des élèves devront démontrer leur progression dans le programme d'éducation physique de la commission et réussir au moins 8 items sur 10 du test de performance physique spécifique à leur degré scolaire et préparé par le service de mesure et d'évaluation.

B) A la fin de la 2e année du programme, au moins 90% des élèves devront démontrer leur progression dans le programme d'éducation physique de la commission et réussir au moins 9 items sur 10 du test de performance physique spécifique à leur degré scolaire et préparé par le service de mesure et d'évaluation.

C) A la fin de la 3e année du programme, au moins 95% des élèves devront démontrer leur progression dans le programme d'éducation physique de la commission et réussir 10 items sur 10 du test de performance physique spécifique à leur degré scolaire et préparé par le service de mesure et d'évaluation.

6.4 INVENTAIRE DES ALTERNATIVES D'ACTION

Compte tenu des ressources humaines attribuées par les conventions collectives et des disponibilités physiques du milieu, le contingentement des cours et activités est le moyen d'action le plus susceptible de réaliser l'objectif visé.

Les différentes alternatives d'action permettant de contingenter les cours et activités sont les suivantes:

Alternative no 1

Dès septembre 1976, il faut offrir deux périodes de 45 minutes par semaine de cours d'éducation physique à tous les élèves du 1er cycle de niveau élémentaire. Les activités de plein air sont la responsabilité du titulaire et elles ne sont pas obligatoires.

Alternative no 2

Dès septembre 1976, il faut offrir une période de 45 minutes par semaine de cours d'éducation physique et 30 minutes par semaine d'activités de plein air à tous les élèves du 1er cycle de niveau élémentaire.

Alternative no 3

Dès septembre 1976, il faut offrir une période de 45 minutes par semaine de cours d'éducation physique, 30 minutes par semaine d'activités de plein air et deux journées annuelles de grands jeux saisonniers pour l'ensemble des élèves du 1er cycle de niveau élémentaire.

Alternative no 4

Dès septembre 1976, il faut offrir deux périodes de 45 minutes par semaine de cours d'éducation physique, 30 minutes par semaine d'activités de plein air, et consacrer deux journées annuelles de grands jeux saisonniers pour l'ensemble des élèves du 1er cycle de niveau élémentaire.

Alternative no 5

C'est la situation présente. En septembre 1976, il faut continuer d'offrir une période de 45 minutes par semaine de cours d'éducation physique à l'ensemble des élèves du 1er cycle de niveau élémentaire. Les activités de plein air sont de la responsabilité du titulaire. Elles ne sont pas obligatoires.

TABLEAU I

LES ALTERNATIVES D'ACTION

TYPES D'ACTIVITES / ALTERNATIVES	COURS OBLIGATOIRES	ACTIVITES PLEIN AIR	GRANDS JEUX SAISONNIERS	TOTAL DES MINUTES/ ALTERNATIVE
ALTERNATIVE 1:				
1re année	2 périodes 45 min/semaine			90
2e année	2 périodes 45 min/semaine			
3e année	2 périodes 45 min/semaine			
ALTERNATIVE 2:				
1re année	1 période 45 min/semaine	30 min/semaine		75
2e année	1 période 45 min/semaine	30 min/semaine		
3e année	1 période 45 min/semaine	30 min/semaine		
ALTERNATIVE 3:				
1re année	1 période 45 min/semaine	30 min/semaine	2 journées/année	90
2e année	1 période 45 min/semaine	30 min/semaine	2 journées/année	
3e année	1 période 45 min/semaine	30 min/semaine	2 journées/année	
ALTERNATIVE 4:				
1re année	2 périodes 45 min/semaine	30 min/semaine	2 journées/année	135
2e année	2 périodes 45 min/semaine	30 min/semaine	2 journées/année	
3e année	2 périodes 45 min/semaine	30 min/semaine	2 journées/année	
ALTERNATIVE 5: (Situation actuelle)				
1re année	1 période 45 min/semaine			45
2e année	1 période 45 min/semaine			
3e année	1 période 45 min/semaine			

6.5 ANALYSE DES ALTERNATIVES D'ACTION

6.5.1 Identification des ressources requises

Selon les différentes alternatives retenues, il nous faut identifier les ressources requises pour les réaliser. Dans un premier temps, nous procédons à l'inventaire des ressources humaines et matérielles. Par la suite, nous déterminons les coûts requis pour chaque alternative d'action.

A) Ressources humaines et matérielles

Compte tenu de la clientèle au 1er cycle de l'élémentaire, des groupes d'élèves et des périodes d'enseignement, nous déterminons les ressources humaines et matérielles de chaque alternative.

Alternative no 1:

Nbre d'élèves	:	3,573 élèves
Nbre de groupes	:	159 groupes
Nbre de périodes d'enseignement	:	2 périodes de 45 min/sem.

a) Nombre de spécialistes:

1 spécialiste pour 1,350 min/sem.

159 groupes X 90 min/sem. = 14,310 min/sem.

14,310 min/sem. ÷ 1,350 min/sem. = 10 spécialistes

10 spécialistes

b) Nombre de personnes d'encadrement:

- encadrement pédagogique:
  - 1 responsable par unité de formation par 7 à 9 spécialistes
  - 10 spécialistes = 1.5 responsable

1.5 responsable

- encadrement technique:
  - 1 technicien par école, si plus de 1 plateau d'éducation physique
  - 3 écoles ont 2 plateaux chacune = 3 techniciens

3 techniciens

c) Plateaux et sorties:
- 26 écoles ont 1 plateau d'éducation physique
- 3 écoles ont 2 plateaux d'éducation physique

32 plateaux

Alternative no 2:

Nbre d'élèves	:	3,573 élèves
Nbre de groupes	:	159 groupes
Nbre de périodes d'enseignement	:	1 période de 45 min/sem.
Nbre de périodes d'activités	:	1 période de 30 min/sem.

a) Nombre de spécialistes:

1 spécialiste pour 1,350 min/sem.

159 groupes X 75 min/sem. = 11,925 min/sem.

11,925 min/sem. ÷ 1,350 min/sem. = 8 spécialistes

8 spécialistes

b) Nombre de personnes d'encadrement:

- encadrement pédagogique:
  - 1 responsable par unité de formation par 7 à 9 spécialistes
  - 8 spécialistes = 1 responsable

1 responsable

- encadrement technique:
  - 1 technicien par école, si plus de 1 plateau d'éducation physique
  - dans le cas présent, aucune école a besoin de 2 plateaux d'éducation physique

aucun technicien

c) Plateaux et sorties:

- 29 écoles ont 1 plateau d'éducation physique
- prévoir pour le plein air 320 sorties

29 plateaux 320 sorties

Alternative no 3:

Nbre d'élèves	:	3,573 élèves
Nbre de groupes	:	159 groupes
Nbre de périodes d'enseignement	:	1 période de 45 min/sem.
Nbre de périodes d'activités	:	1 période de 30 min/sem.
Nbre de journées de jeux saisonniers	:	2 journées/année ou 15 min/sem.

a) Nombre de spécialistes:

1 spécialiste pour 1,350 min/sem.

ne rien prévoir pour les journées de jeux saisonniers

159 groupes X 75 min/sem. = 11,925 min/sem.

11,925 min/sem. ÷ 1,350 min/sem. = 8 spécialistes

8 spécialistes

b) Nombre de personnes d'encadrement:

- encadrement pédagogique:
  - 1 responsable par unité de formation par 7 à 9 spécialistes
  - 8 spécialistes = 1 responsable

1 responsable

- encadrement technique:
  - 1 technicien par école, si plus de 1 plateau d'éducation physique
  - dans le cas présent, compte tenu des périodes d'enseignement 1 plateau est suffisant

aucun technicien

c) Plateaux, sorties, journées:

- 29 écoles ont 1 plateau d'éducation physique
- prévoir pour le plein air 320 sorties
- prévoir 2 journées de jeux saisonniers pour 29 écoles

29 plateaux 320 sorties 2 journées

Alternative no 4:

Nbre d'élèves	:	3,573 élèves
Nbre de groupes	:	159 groupes
Nbre de périodes d'enseignement	:	2 périodes de 45 min/sem.
Nbre de périodes d'activités	:	1 période de 30 min/sem.
Nbre de journées de jeux saisonniers	:	2 journées/année ou 15 min/sem.

a) Nombre de spécialistes:

1 spécialiste pour 1,350 min/sem.

ne rien prévoir pour les journées de jeux saisonniers

159 groupes X 120 min/sem. = 19,080 min/sem.

10,080 min/sem. ÷ 1,350 min/sem. = 14 spécialistes

14 spécialistes

b) Nombre de personnes d'encadrement:

- encadrement pédagogique:
  - prévoir 1 responsable d'unités de formation pour 1 groupe de 7 à 9 spécialistes
  - 14 spécialistes = 2 responsables

2 responsables

- encadrement technique:

  - prévoir 1 technicien lorsqu'une école a plus de 1 plateau d'éducation physique

  - 3 écoles ont 2 plateaux chacune

3 techniciens

c) Plateaux, sorties, journées:

- 26 écoles ont 1 plateau d'éducation physique

- 3 écoles ont 2 plateaux d'éducation physique

- prévoir pour le plein air 320 sorties

- prévoir 2 journées de jeux saisonniers pour 29 écoles

32 plateaux 320 sorties 2 journées

Alternative no 5: (Situation présente)

Nbre d'élèves : 3,573 élèves

Nbre de groupes : 159 groupes

Nbre de périodes d'enseignement : 1 période de 45 min/sem.

a) Nombre de spécialistes:

actuellement, il y a 7 spécialistes

7 spécialistes

b) Nombre de personnes d'encadrement:

Aucune

c) Plateaux:

- 29 plateaux d'éducation physique
- quelques locations diverses
- plein air occasionnellement sous la responsabilité du titulaire

29 plateaux

B) Ressources financières

A cette étape du projet, il s'agit de prévoir les ressources financières requises pour chaque alternative. Premièrement, nous prévoyons le coût unitaire des salaires, des bénéfices marginaux et du matériel (TABLEAU II). Deuxièmement, nous présentons dans un tableau le coût global et le coût unitaire moyen/élèves pour chaque alternative (TABLEAU III).

TABLEAU II

COUT UNITAIRE PREVU POUR CHAQUE CATEGORIE DE DEPENSES

	BASE ANNUELLE
Salaires:*	
- un spécialiste d'éducation physique	$13,000
- un responsable d'unités de formation	$15,000
- un conseiller pédagogique	$18,000
- un technicien	$ 8,000
Bénéfices marginaux:	
- 10% de la masse salariale	
Matériel:	
- le coût global des équipements d'un plateau en éducation physique	$ 2,500/école
- le coût global des équipements, des aménagements et du transport pour le plein air	$ 2,200/école
- le coût global des équipements nécessaires pour des grands jeux saisonniers	$ 500/école

* Salaires prévus à la nouvelle convention collective.

TABLEAU III

COUT GLOBAL ET COUT UNITAIRE MOYEN/ELEVE POUR CHAQUE ALTERNATIVE

ALTERNATIVE 1		ALTERNATIVE 2		ALTERNATIVE 3		ALTERNATIVE 4		ALTERNATIVE 5 (Situation présente)	
Salaires:		Salaires:		Salaires:		Salaires:		Salaires:	
10 spécialistes	$130,000	8 spécialistes	$104,000	8 spécialistes	$104,000	14 spécialistes	$182,000	7 spécialistes	$91,000
1.5 responsable d'unité formation	22,500	1 responsable d'unité formation	15,000	1 responsable d'unité formation	15,000	2 responsables d'unité formation	30,000		
3 techniciens	24,000					3 techniciens	24,000		
	$176,500		$119,000		$119,000		$236,000		$91,000
B. marginaux: 10%	17,650	B. marginaux: 10%	11,900	B. marginaux: 10%	11,900	B. marginaux: 10%	23,600	B. marginaux: 10%	9,100
Matériel:		Matériel:		Matériel:		Matériel:		Matériel:	
32 plateaux	80,000	29 plateaux	72,500	29 plateaux	72,500	32 plateaux	80,000	29 plateaux	72,500
		Plein air	64,000	Plein air	64,000	Plein air	64,000	Plein air	6,000
				Jeux saisonniers	14,500	Jeux saisonniers	14,500	Locations diverses	10,000
TOTAL:	$274,150	TOTAL:	$267,400	TOTAL:	$281,900	TOTAL:	$418,100	TOTAL:	$188,600
Coût/élève:	$76.72	Coût/élève:	$74.85	Coût/élève:	$78.89	Coût/élève:	$117.01	Coût/élève:	$52.78

6.5.2 Efficacité relative des alternatives

L'efficacité relative de chaque alternative découle directement de l'objectif. Elle consiste à en prévoir le degré de réalisation en pourcentage (TABLEAU IV). Cette estimation est basée sur le jugement du responsable du programme et sur des données recueillies pendant un certain nombre d'années. La colonne de gauche du tableau indique les critères d'évaluation de l'objectif. En ordonné, nous avons déterminé avec quel degré d'efficacité, on devrait atteindre l'objectif.

Dans ce tableau, nous présentons également le coût marginal de chaque alternative. Ce coût marginal est le résultat obtenu, en soustrayant du coût de l'alternative représentant la situation présente, les coûts prévus de chaque alternative. Par la suite, ces données sur le degré de réalisation de l'objectif et le coût marginal de chaque alternative sont présentées dans un graphique comparatif (FIGURE 10).

Cette figure est construite de la façon suivante:

A) L'alternative représentant la situation présente est la base. Le coût marginal de chaque alternative est présenté en ordonné.

B) En abscisse, nous présentons le degré de réalisation de l'objectif possible.

C) Compte tenu du coût marginal et du degré de réalisation de l'objectif, chaque alternative y est indiquée. Les différents critères de mesure et de l'objectif sont indiqués par un symbole différent.

D) La courbe représente l'augmentation de l'efficacité pour chaque alternative. Elle représente la relation entre le coût et l'efficacité.

Nous avons présenté cette démonstration comme étant un moyen possible d'analyser les différentes alternatives pour en dégager l'alternative optimale.

TABLEAU IV

POURCENTAGE D'EFFICACITE ET COUT MARGINAL POUR CHAQUE ALTERNATIVE

CRITERES D'EVALUATION D'OBJECTIF	ALTERNATIVE 1	ALTERNATIVE 2	ALTERNATIVE 3	ALTERNATIVE 4	SITUATION PRESENTE ALTERNATIVE 5
A) Fin 1re année, 80% des élèves doivent réussir 8 items sur 10	25%	20%	30%	50%	15%
B) Fin 2e année, 90% des élèves doivent réussir 9 items sur 10	50%	35%	60%	80%	25%
C) Fin 3e année, 95% des élèves doivent réussir 10 items sur 10	70%	50%	80%	95%	35%
Coûts prévus 1976	$274,150	$267,400	$281,900	$418,100	$188,600
Coût marginal	$ 85,550	$ 78,800	$ 93,300	$229,500	0

Note: Efficacité = degré de réalisation de l'objectif.

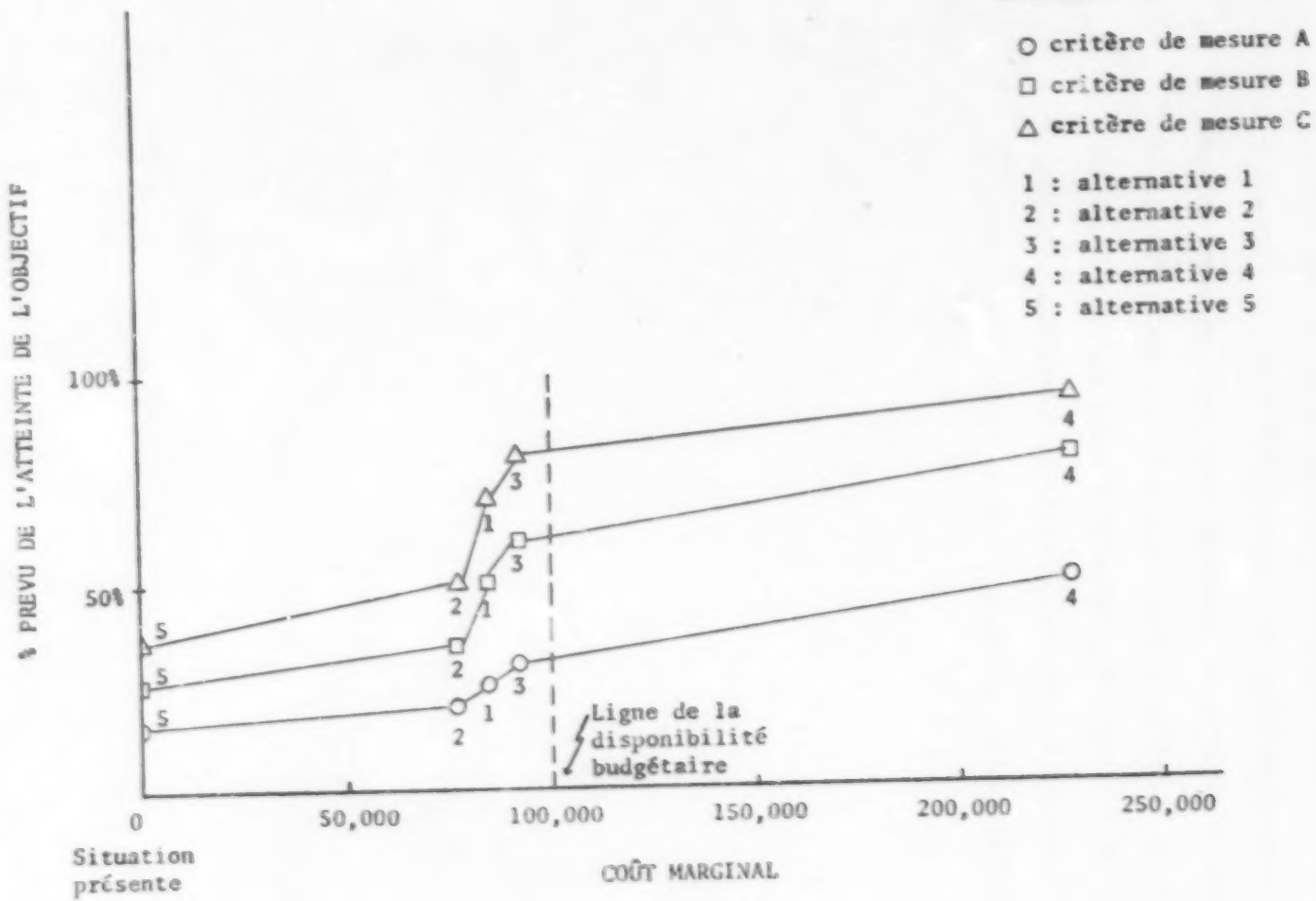


FIGURE 10

DEGRE DE REALISATION DE L'OBJECTIF
POUR CHAQUE CRITERE DE MESURE ET COÛT MARGINAL DE CHAQUE ALTERNATIVE

6.5.3 Contraintes, avantages et désavantages des alternatives

Il s'agit de faire ressortir les contraintes, avantages et désavantages de chaque alternative. Cet autre moyen d'analyser les alternatives fait appel également au jugement du responsable du programme, car il devient parfois difficile de déterminer la valeur relative d'une alternative par rapport à une autre. Cette démarche permet de s'interroger sur les différents moyens d'action et de retenir celui qui apparaît optimal (TABLEAU V).

TABLEAU V

ANALYSE DES ALTERNATIVES SELON LA METHODE COUTS-AVANTAGES

	CONTRAINTES EXISTANTES	COUTS	AVANTAGES	DESAVANTAGES (difficultés)
ALTERNATIVE 1	- Toucher à l'ensemble de la clientèle. - Disponibilités budgétaires $288,600	Coût total $274,150 Coût/élève $ 76.72	- Ensemble de la clientèle touchée. - Chaque élève participera à 2 périodes de 45 min/sem. assurées à son horaire.	- Les activités de plein air laissées à la seule initiative du titulaire. - Difficulté d'avoir des plateaux d'éducation physique en quantité suffisante.
ALTERNATIVE 2	idem	Coût total $267,400 Coût/élève $ 74.85	- Coût moyen plus bas. - Deux types d'activités.	- Plus faible portion de l'horaire à l'exception de l'alternative 5
ALTERNATIVE 3	idem	Coût total $281,900 Coût/élève $ 78.89	- Choix varié de cours à l'intérieur et l'extérieur. - Aucune addition de plateaux d'éducation physique. - Epanouissement de l'enfant dans un cadre naturel.	- Plus grande exigence en terme de programmation des activités. - Grande diversité et quantité de matériel exigées. - Coût supplémentaire pour le transport.
ALTERNATIVE 4	idem	Coût total $418,100 Coût/élève $117.01	- Objectif atteint dans une grande proportion et rapidement. - Choix varié de cours et d'activités. - Epanouissement de l'enfant dans un cadre naturel.	- Coût moyen très élevé. - Plus grande exigence en terme de programmation des activités. - Grande diversité et quantité de matériel exigées. - Coût supplémentaire pour le transport.
ALTERNATIVE 5	idem	Coût total $188,600 Coût/élève $ 52.78	- Coût moyen peu élevé.	- La plus faible proportion du temps pour la clientèle touchée. - Peu ou pas d'amélioration par Rapport à l'objectif.

6.6 SELECTION DE L'ALTERNATIVE

Les alternatives d'action n'offrent pas toutes les mêmes avantages et ne nécessitent pas les mêmes ressources. C'est pourquoi, il faut rechercher l'alternative optimale, i.e. celle qui offre les meilleurs avantages avec le minimum de ressources par rapport à l'objectif visé.

6.6.1 Critères de choix

Les critères de choix retenus pour le programme d'activités physiques sont les suivants:

- le degré de réalisation de l'objectif visé;
- les disponibilités financières;
- la variété de cours d'éducation physique et d'activités physiques.

6.6.2 Choix de l'alternative

L'analyse des différentes alternatives, nous permet de conclure que l'alternative no 3 est la plus optimale, car elle permet d'atteindre l'objectif visé avec le plus d'efficacité, compte tenu des disponibilités financières et de la variété des activités d'éducation physique.

L'élaboration du plan d'action devrait être effectuée par le responsable de chaque programme en collaboration avec une personne-ressource de la commission scolaire ou de l'extérieur, compte tenu qu'elle implique beaucoup de temps. Cependant, elle rationnalise, visualise et synthétise l'ensemble des données.

Nous sommes conscients qu'il serait intéressant de compléter les autres phases du plan d'action, soit l'exécution-contrôle et l'évaluation. Cependant, compte tenu de l'étendue du temps de notre projet, il nous est difficile d'apporter des commentaires pertinents pour ces phases.

CONCLUSION

CONCLUSION

Notre étude s'est échelonnée de juin 1975 à mai 1976. Cette longue période de réflexion, de recherche, de consultation et d'élaboration nous a permis d'atteindre une certaine maturité et un réalisme dans la délimitation de notre projet. De plus, nous avons découvert que d'autres aspects de recherche pourraient être entrepris dans le cadre d'un système de gestion des ressources éducatives, tels que l'impact de la structure d'activités sur les structures administratives, la définition des rôles et responsabilités, la revision des modes de financement, etc...

Cette étude fut très enrichissante pour les auteurs de ce rapport. Nous sommes convaincus que l'expérience vécue et les connaissances acquises par cette recherche, nous permettront de faire progresser nos organisations respectives vers un système de gestion rationnel.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Alioto, R.F. et J.A. Jungherr. A Practical Approach to Effective Decision Making. New York: Harper and Row, 1971.

Crener, Maxime, et Bernard Monteil. Principes du Management. Les presses de l'Université du Québec, 1971.

Direction générale de l'enseignement élémentaire et secondaire. Guide d'Organisation Administrative d'une Commission Scolaire et d'une Commission Régionale. M.E.Q., 1972.

Educational Resources Management Systems Research Committee of the Association of School Business Officials of the United States and Canada. An ERMS (P.P.B.E.S.), Show and Tell Handbook. ASBO, 1968.

Elaboration du Plan de Développement de l'Education Physique, document préliminaire. C.E.C.Q., février 1976.

Evaluation - Evolution, cahier de la thématique. A.C.S.Q., 3e colloque, mai 1975.

Guidelines for Implementing a Planning - Programming - Budgeting System. School Management Institute, Ohio, July 1971.

Hartley, H.S. Educational Planning - Programming - Budgeting: A Systems Approach. New Jersey: Prentice-Hall, 1968.

Knezevick, S. Administrative Technology and the School Executive. American Association of School Administrators, 1969.

Lefebvre, G. Savoir Organiser Savoir Décider. Montréal: GIM - Ed. de l'homme, 1975.

Moreau, J.J., et al. L'Evolution d'une Stratégie de Changement. Ottawa: M.E.Q. et Institut de formation par le groupe, 1970.

Paquin, Michel, et Jocelyn Jacques. Le PPB et la Notion de Système. Textes sur le système PPB, recueil no 1, ENAP.

Rapport du Comité d'Etude sur les Objectifs de l'Education Physique et du Sport en Milieu Scolaire. M.E.Q., février 1975.

Rapport du Groupe de Travail sur l'Education Physique et le Sport à l'Ecole. M.E.Q., avril 1975.

Système de Gestion des Ressources Educatives, texte préliminaire. Comité S.G.R.E., juin 1975.

APPENDICES

APPENDICE A

LES DEFINITIONS OPERATIONNELLES

Pour éviter les écarts d'interprétation, les expressions suivantes devront être lues selon la signification que nous leur donnons dans le cadre de ce travail

- Alternative d'action:

  moyen ou regroupement de moyens susceptibles de nous mener à l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs.

- Besoin:

  écart à combler entre la situation actuelle et la situation désirée.

- Budget:

  alternatives traduites en termes monétaires.

- Calendrier d'opérations:

  dates déterminées pour la réalisation des différentes étapes du processus budgétaire.

- Comité exécutif (C.E.):

  comité constitué de quelques commissaires élus par le conseil des commissaires pour s'occuper des opérations courantes de la commission scolaire.

- Conseil des commissaires (C.C.):

  comité constitué de tous les commissaires élus par la population.

- Comité de coordination:

  comité constitué du directeur général et des responsables de chaque unité administrative.

- Comité de parents:

  comité constitué des présidents de chaque comité d'école (parents).

- Comité technique:

  comité constitué du directeur général, du ou des représentants mandatés par les directeurs d'écoles, par les directeurs de services, par les commissaires et de quelques personnes ressources externes à l'organisation.

- Comité des politiques pédagogiques (C.P.P.):

  comité constitué des présidents de chaque conseil d'école (enseignants).

- Contrôle:

  s'assurer que les plans d'action se déroulent tel que prévu.

- Directeur général (d.g.):

  premier et dernier responsable de l'administration de la commission scolaire par la délégation de pouvoirs du conseil des commissaires.

- Direction générale:

  comité constitué du directeur général et de tous les directeurs de services.

- Enveloppe de base:

  concerne les sommes d'argent de toutes les activités de maintien d'une unité administrative et sont imputées à son budget.

- Enveloppe protégée:

  concerne les sommes d'argent de toutes les activités de développement ou priorités de la commission scolaire et de l'unité administrative, et qui sont imputées à son budget.

- Evaluation:

  réajustement et remise en cause des objectifs, moyens et ressources.

- Groupe-cible:

  les responsables d'unités administratives.

- Mission:

  raison d'être de l'organisation.

- Moyen:

  ressources pour atteindre un objectif visé.

- Objectif:

  résultat prévu que l'on cherche à atteindre.

- Principes:

  règles générales établies qui guident les participants dans la réalisation d'un travail.

- Priorités:

  besoin de première importance ou cible de travail suffisamment identifiable et circonscrite.

- Processus budgétaire:

étapes à réaliser pour préparer le budget.

- Programme:

regroupement d'activités et de ressources en vue de l'atteinte d'un objectif commun.

- Projet éducatif:

vise le développement intégral de la personne, détermine les orientations pour l'organisation des activités d'apprentissage et de formation de même que les conditions favorisantes pour la mise en place d'un environnement éducatif. Tout doit être fonction du projet éducatif.

- Responsable budgétaire:

toute personne qui détient la responsabilité d'administrer une partie du budget.

- Ressources:

le personnel, le matériel, l'équipement, l'argent.

- Structure d'activités:

regroupement de toutes les activités de l'organisation selon les fins poursuivies par chacune d'elles. Elle se répartit en fonctions, champ d'activités, activités et sous-activités.

- S.G.R.E.:

système de gestion des ressources éducatives pour les commissions scolaires de niveau élémentaire et secondaire au Québec.

- Table de gestion:

  comité constitué du directeur général et de tous les principaux d'écoles et auquel participe toute personne (sans droit de vote) qui peut fournir un éclairage pour une meilleure prise de décision.

- Unité administrative (u.a.):

  regroupement de personnes sous la responsabilité d'un cadre responsable. Cela peut être une école ou un service.

APPENDICE B

MISSION DE LA COMMISSION SCOLAIRE

Compte tenu de l'ampleur, de la complexité et de la permanence des changements dans le système d'éducation, il s'avère indispensable de définir la mission de l'organisation. Logiquement, celle-ci devrait être le point de départ de la planification dans une commission scolaire. La nature de la mission, les caractéristiques de la commission scolaire et les valeurs véhiculées dans le projet éducatif de la commission scolaire sont les principaux aspects que nous vous suggérons pour définir la mission de la commission scolaire.

a) Nature de la mission

La mission est la raison d'être de la commission scolaire. Elle en esquisse ses orientations générales à partir des buts du système d'éducation tout en tenant compte des caractéristiques propres de son environnement interne et externe.

En plus de préciser le profil de la commission scolaire sur le plan éducatif, l'explicitation de la mission est le point de départ de la définition d'objectifs généraux au niveau de chaque champ d'activités. Ceux-ci permettront d'orienter les efforts de toutes les unités administratives vers les mêmes fins. Alors, il n'en sera que plus facile de préciser les contributions spécifiques des écoles et services et de concerter leurs efforts pour des activités communes.

b) Caractéristiques de la commission scolaire

"La commission scolaire par son existence légale, est un organisme décentralisé d'un système public d'enseignement".* D'ailleurs elle doit offrir des services éducatifs de qualité et accessibles à tous les étudiants vivant dans une communauté.

1. Services éducatifs aux étudiants:

- La commission scolaire doit épouser les objectifs généraux du M.E.Q. et ses efforts doivent converger vers l'adaptation de ses objectifs à sa population

- Elle doit être centrée sur l'étudiant pour lui permettre de réaliser et de développer toutes ses potentialités, et tenir compte de ses différences individuelles dans le régime pédagogique.

2. Dans une communauté:

La commission scolaire est issue d'un milieu donné car les membres du conseil des commissaires (C.C.) sont élus par les membres de la communauté. Ils ont les droits, pouvoirs et obligations qui leur ont été accordés par la loi de l'instruction publique mais ils délèguent certains pouvoirs au comité exécutif et au directeur général.

Par des mécanismes et procédures appropriés, la commission scolaire permet à la communauté (parents et contribuables) d'influen-

---

* Guide d'organisation, M.E.Q., 1972.

cer les politiques générales actuelles et futures, et elle essaie de répondre à ses besoins.

Il importe donc que la commission scolaire adapte les objectifs généraux du M.E.Q. à sa communauté et qu'elle essaie de définir son projet éducatif.

c) Valeurs véhiculées

Le projet éducatif doit être le reflet de la mission de la commission scolaire et des valeurs que celle-ci privilégie dans son cadre de référence. A titre de suggestion, nous avons déterminé un certain nombre de valeurs relatives à l'élément humain et à l'élément de rentabilité.

1. Il tient compte de l'élément humain:
   - il est centré sur l'étudiant et il justifie l'existence et la nature des programmes;
   - il favorise l'engagement de la personne à l'intérieur de sa tâche;
   - il favorise les relations franches et positives entre les participants dans les tâches communes et d'assistance;
   - il favorise la participation des parents et/ou du personnel dans les phases où ils pourraient être concernés;
   - il favorise la solidarité et le sentiment d'appartenance par les relations d'interdépendance qu'il noue dans la responsabilité de la réalisation qui incombe à chaque unité administrative.

2. Il tient compte de l'élément de rentabilité:

- les objectifs doivent être suffisamment explicites et connus de tous;

- les rôles et tâches de chaque unité administrative doivent être clairement définis en regard du projet éducatif;

- chaque école doit l'adapter à son milieu;

- les ressources humaines et matérielles n'ont de raison d'être, directement ou indirectement, qu'en fonction du projet éducatif;

- il doit tenir compte de l'élément humain et de l'élément rentabilité sans toutefois être au service de l'un au détriment de l'autre;

- il doit favoriser la création de mécanismes de participation et de communication pour privilégier un processus d'action démocratique à tous les paliers de la structure administrative et avec l'environnement externe de la commission scolaire.

Nous vous suggérons de faire en sorte que l'explicitation de la mission de la commission scolaire soit généralement dévolue à un groupe de travail, constitué de représentants de la commission scolaire et de représentants de groupes sociaux de la communauté. Celui-ci ferait rapport au conseil des commissaires du mandat qui lui a été confié. A la suite d'une consultation auprès de la direction générale, des directeurs d'écoles, du comité des politiques pédagogiques et du comité de parents, le conseil des commissaires déciderait et diffuserait le contenu de la

mission de l'organisation.

En général, lors de la définition de la mission de la commission scolaire, les membres de l'organisation ont tendance à philosopher, et le consensus s'obtient difficilement. Par contre la définition de la mission de la commission scolaire ne s'effectue que très rarement dans la vie d'une organisation. Il ne s'agit habituellement que de réajuster son cadre de référence en fonction des changements de contexte dans son environnement externe et interne.

APPENDICE C

DIFFICULTES RENCONTREES AU NIVEAU DE LA PHASE PRELIMINAIRE DU CALENDRIER D'OPERATIONS

Parmi les difficultés les plus souvent rencontrées ou les plus susceptibles de l'être par les commissions scolaires, au niveau de la phase préliminaire, on peut noter:

- rôle et mandat du comité technique:
  - . le mandat n'est pas assez précis;
  - . le comité est susceptible de s'accaparer de pouvoirs qui relèvent de d'autres instances;
  - . les responsables d'unités administratives ont tendance à vouloir lui faire régler tous les problèmes de la commission scolaire;

- perfectionnement du personnel:
  - . on ne parle pas le même langage;
  - . le perfectionnement est trop théorique;
  - . manque de disponibilité des personnes-ressources au cours des différentes phases du calendrier d'opérations;

- plan d'information:
  - . manque d'information et de sensibilisation sur la démarche;
  - . les attentes du directeur général ne sont pas assez explicites;

. les objectifs du changement ne sont pas connus de tous;

. des rétroactions ou des questions restent sans réponse ou sont esquivées;

. il est un outil de manipulation ou un moyen de faire passer les messages du directeur général;

. la communication demeure limitée entre les unités administratives;

. manque de clarification des rôles et responsabilités des services par rapport aux écoles et vice-versa.

- stratégie de changement:

. pas de véritable implication du directeur général;

. n'est pas appropriée au milieu;

. ne tient pas compte des personnes en place;

. n'est pas planifiée;

- diagramme du processus budgétaire:

. manque de temps pour assimiler toutes les composantes;

. échéancier peu réaliste;

APPENDICE D

STATISTIQUES POUR CHAQUE ECOLE

Ecoles	Groupes d'élèves 1re	2e	3e	4e	Elèves au 1er cycle	Plateaux éducation physique	Nombre de groupes	Groupes possibles pour le plein air
St-Jean-Baptiste	2	2	2		123	1	6	3
St.Patrick's	2	3	2		177	1	7	3
Saint-Dominique	2	1	1		97	1	4	2
Saints-Martyrs-Canadiens	1	1	1		77	1	3	2
Saint-Sacrement	1	1	1		84	1	3	1
Saint-Joseph	1	1	2		65	1	4	2
Saint-Malo 1er cycle	3	3	6		183	2	12	6
N.-D.-de-Pitié	1	1	1		71	1	3	2
Sacré-Coeur	2	1	1	1	83	1	5	3
Saint-Sauveur	3	2	3		184	1	8	4
N.-D.-de-la-Garde	1	1			46	1	2	1
Jacques-Cartier	1	1	1		85	1	3	1
Saint-Roch	2	2	1		78	1	5	3
N.-D.-de-Grâce	1	1	1	1	97	1	4	2
Saint-Charles			1		29	1	1	
Saint-Maurice	2	2	1		147	1	5	3
Dominique-Savio	2	3	2		167	1	7	3
Saint-Pascal	1	1	2		105	1	4	2
St-Pie-X 1er cycle	4	4	4		293	2	12	6
St-Paul-Apôtre	1	1	1	1	109	1	4	2
Saint-Fidèle	1	1	2		101	1	4	2
Saint-Esprit	1	1	2		65	1	4	2
St-François-d'Assise	2	1	2		93	1	5	3
Ste-Claire-d'Assise	2	2	3		114	1	7	3
St-Albert-le-Grand	2	2	3		171	1	7	3
Ste-Odile 1er cycle	3	3	3		202	1	9	4
Stadacona	1	1	1		81	1	3	1
Champagnat	3	2	2		186	1	7	4
Chanoine-Côté	4	4	3		260	2	11	6
TOTAL:	52	49	55	3	3,573	32	159	79

APPENDICE E

EVALUATION DU COUT MOYEN POUR LE PLEIN AIR

Plein air = 30 min/sem. X 36 sem. = 1,080 min/sem.

1 journée = 270 minutes

Nombre de sorties de 1 journée = 1,080 ÷ 270 = 4 sorties/année

79 groupes possibles pour les sorties de plein air

Nombre maximum de sorties = 80 groupes X 4 sorties/année = 320 sorties/année

Coût d'une sortie:

Locations d'autobus	$30.00 à $40.00	
Locations diverses	$100.00	$200.00
Achats de matériel	$60.00	

Coût total:

320 sorties/année X $200.00 = $64,000.00

Coût moyen par école:

$64,000 ÷ 29 écoles = $2,200.00